



Université
de Toulouse

THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE
Ès sciences de gestion
Délivré par :
Université Toulouse 1 Capitole

Présentée et soutenue par
LUU Anh-Duc

Le 27/11/2012

**ANALYSE STRATÉGIQUE ET IMPACTS DE PERFORMANCE DES SITES WEB
DANS L'HÔTELLERIE FRANÇAISE INDÉPENDANTE**

Tome 1

École doctorale et discipline ou spécialité :
École doctorale Sciences de gestion

Unité de recherche :
Centre de recherche en management

Directeur de Thèse :
Marie-Christine MONNOYER, Professeur des Universités
Université Toulouse 1 Capitole

Rapporteurs :
Marc BIDAN, Professeur des Universités
Université de Nantes
Claire GAUZENTE, Professeur des Universités
Université de Nantes

Autres membres du jury :
Valérie FERNANDEZ, Professeur (HDR)
Telecom ParisTech
Jean-Philippe GALAN, Professeur des Universités
Université Toulouse 1 Capitole

Résumé :

Le développement de l'Internet, l'implantation des nouvelles technologies, et plus particulièrement des sites web a bouleversé le développement des activités touristiques. L'utilisation du site web comme outil stratégique permet de modifier l'organisation des tâches en interne et peut transformer le positionnement marketing des petits hôtels dans une période marquée par l'apparition de nouveaux concurrents tels les intermédiaires du tourisme. Les stratégies web des établissements du secteur hôtelier indépendant se révèlent toutefois, très différentes les unes des autres. L'étude des caractéristiques des petites organisations montre que le dirigeant porte plusieurs rôles d'initiateur, d'exécutant ou de modérateur dans l'utilisation de ces TI. L'analyse de la littérature suggère que l'appropriation des nouvelles technologies puisse être un facteur clé de la performance des entreprises.

Cette recherche vise à étudier les implications organisationnelles de l'implantation de la stratégie web dans les petits hôtels en répondant à la problématique suivante : Existe-il, dans le cadre des PME, une relation entre l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et les effets de la stratégie web sur la performance de l'hôtel ?

L'objectif de cette thèse est la recherche, via la construction d'un modèle, d'une meilleure compréhension de la relation entre l'appropriation des nouvelles technologies et le succès d'une stratégie web dans le contexte de l'hôtellerie française indépendante constituée de PME de service d'hébergement. Pour tester ce modèle, nous avons choisi une analyse quantitative par la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 266 petits hôtels français. Les résultats confirment les liens positifs entre niveau de maturité de la stratégie web (1), appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant (2) et les résultats (endogènes et managériaux) et l'alignement organisationnel dans l'hôtel.

Mots clés : Appropriation, TIC, stratégie web, PME, petits hôtels, innovation

Abstract :

The development of the Internet and ICT, and the integration of new technologies, particularly websites have revolutionised the development of tourism. The website as a strategic tool can change the internal organisation of tasks and can transform the marketing positioning of small scale hotels. However, the web strategy of independent hotels seem is not all the same as each other. In small organisations, the leader has many roles: initiator, implementer or moderator in the use of IT. The literature analysis suggests that the leader's appropriation of new technologies seems to be a key factor in business performance.

Thus, this research analysis the organisational implications of the implementation of web strategy in small scale hotels. Our research question will be: Which kind of relationship between SMEs appropriation of new technologies by the leader and the effects of the web strategy on the performance of hotel?

This thesis looks for a better understanding of the relationship between the appropriation of new technologies and a successful web strategy in the context of the French hotel industry, which offers hosting services in small independent structures.

To answer this question, we built a model and we chose a quantitative analysis of a sample of 266 small French hotels. The research model tested by the method of structural equation confirms the positive relationship between the level of maturity of the web strategy (1), the appropriation of new technologies of the leader (2) and outputs (endogenous and managerial) and organizational alignment in the hotel.

Keywords : Appropriation, ICT, web strategy, SMEs, small scale hotel, innovation

L'Université Toulouse 1 Capitole n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses ;
ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

À ma famille

À ma petite Bao-Khuê

Remerciements

À la fin de la rédaction de ma thèse, je repense aux moments très importants de ma vie d'étudiant : la première rencontre dans ma soutenance du mémoire de maîtrise avec **Marie-Christine MONNOYER**, la présidente du jury. Sa passion vers les nouvelles technologies, sa clairvoyance, son dévouement au travail m'ont persuadé de faire la recherche doctorale. Elle est une directrice de thèse merveilleuse et sévère qui a consacré beaucoup de temps pour me conseiller, m'orienter, discuter, lire et commenter minutieusement les différentes versions de cette thèse. Ce qui m'a touché profondément ce sont ses qualités humaines. Elle est une personne très chère qui m'a aidé énormément durant mon séjour en France. Ma gratitude et ma reconnaissance ne peuvent exprimer tous mes sentiments.

Je remercie Monsieur le Professeur **Marc BIDAN** et Madame la Professeure **Claire GAUZENTE** de me faire l'honneur d'être rapporteurs. Je les remercie pour l'investissement que cette fonction représente et pour les conseils éclairés qu'ils ont su me donner durant la genèse et le développement des idées sur lesquelles cette thèse de doctorat a été construite.

Je suis également reconnaissant envers Madame la Professeure **Valérie FERNANDEZ** et à Monsieur le Professeur **Jean-Philippe GALAN** d'avoir accepté de les rejoindre dans un comité de thèse très efficace.

Mes remerciements vont ensuite également à Madame **Bénédicte ALDEBERT**, Maître de Conférences HDR, pour ses aides précieuses lors de la réalisation de mes enquêtes. Ses suggestions, critiques constructives et recommandations m'ont permis de mieux mener une grande partie de mon travail. J'ai eu aussi la chance de bénéficier d'échanges passionnants avec Mesdames **Isabelle BOUCHARDY**, Maître de Conférences HDR, et **Martine BOUTARY**, Maître de Conférences HDR, qui m'a beaucoup aidé dans le murissement des idées développées dans cette thèse. Je tiens à exprimer mes remerciements pour leurs suggestions, leur soutien pour la réalisation des entretiens et la relecture de ma rédaction ainsi que les précieux commentaires.

J'adresse également mes sincères remerciements à Monsieur **Alain ARTERO**, conseiller au tourisme à la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Haute-Garonne, d'avoir accepté d'être partenaire de cette thèse. Un grand merci également à Monsieur **Nicolas POUSSING**, Responsable de l'Axe « Organisation industrielle & Société de la connaissance », pour son accueil pendant mon séjour dans son centre de recherche

CEPS/INSTEAD (Centre de recherche public luxembourgeois dans le domaine des sciences sociales) où j'ai bénéficié d'excellentes conditions de travail. Je voudrais donc le remercier pour les conseils et les soutiens matériels et techniques.

Cette longue aventure n'aurait été possible sans les camarades de voyage, amis et collègues. Je remercie tous les membres de l'équipe MixTIC et en particulier **Soulaimane** et **Myriam**. Cette thèse est aussi le fruit de leur gentillesse, et des multiples échanges réalisés le plus souvent dans un cadre informel et amical.

Ces années comporte des moments d'avancée rapide et d'enthousiasme et des moments de découragement et de doutes qui ont pu être surmontés grâce à l'ensemble des personnes qui m'ont entouré. D'amicales pensées sont adressées à **Richard et sa famille** pour ces moments de partage, leur aide ainsi leur accueil chaleureux durant mon séjour en France. Je souhaite exprimer toute mon amitié envers **Jeannine** pour ses encouragements constants, pour le partage de la vie et sa gentillesse.

Merci à tous mes amis pour avoir été de vrais amis, compréhensifs, prodiguant un soutien spontané, écoute, encouragement et patience. **Anh-Tuan, Do-Long et leurs familles** qui partagent avec moi les charges de la vie familiale pour m'avoir changé les idées dans les moments d'abattement. **Nhu-Ha** a su m'encourager et prendre soin de moi en partageant les mêmes soucis. J'ai bénéficié des apports scientifiques de **Quang-Binh et Thanh-Tam**, de leur disponibilité ainsi que leur rapidité de réponse à mes sollicitations. **Huu-Dai, Anh-Tai, Duy-Anh, Anh-Dung, Thanh-Tung et Pham-Dung** bien qu'ils soient déjà très loin, ils suivent toujours ma progression et me donnent des idées, ces échanges sont très utiles.

Enfin à ceux qui me sont très chers, je dédie cette thèse à mes parents qui m'ont apporté beaucoup d'affection, d'amour et ont fait de nombreux sacrifices afin de m'aider pour mes études. Les plus belles choses qu'ils m'ont apprises et qui m'ont servi pendant ces années ont été leur intérêt pour enrichir les idées qui concernent la vie.

Un merci tout particulier à ma femme, **Thi-Lan-Anh**, pour m'avoir supporté, pour sa patience, son soutien inconditionnel et son regard bienveillant ainsi que ses astuces pour me changer les idées dans les moments critiques. C'est elle qui m'a offert le sens d'une famille et ma petite fille **Bao-Khuê**. Sa naissance m'a donné une motivation incroyable. Les mots ne parviendront jamais à exprimer tout l'amour que je leur porte au fond de mon cœur et de mon âme.

Parce que la thèse est un travail qui requiert l'expertise et le soutien de nombreuses personnes, j'exprime à chacune et chacun mon affection et ma reconnaissance. Du fond du cœur un grand merci à tous d'avoir partagé cette belle aventure, et par avance mes excuses à ceux que j'aurais oublié de citer en écrivant ces lignes à la hâte.

Sigles

Abréviations

Abréviations	
CA	Absorption cognitive (Cognitive absorption)
CSE	Sentiment d'efficacité personnel face aux technologies (Computer self-efficacy)
DOI	Théorie de la diffusion de l'innovation (Diffusion of Innovation)
PEOU	Perception de la facilité d'utilisation (Perceived ease of use)
PME	Petites et moyennes entreprises
PU	Perception de l'utilité (Perceived usefulness)
SCT	Théorie sociale cognitive (Social cognitive theory)
SE	Théorie du sentiment d'efficacité personnel face aux technologies (Self Efficacy)
SI	Systèmes d'information
TAM	Modèle d'acceptation de la technologie (Technology Acceptance Model)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPB	Théorie du comportement planifié (Theory of planned behavior)
TRA	Théorie de l'action raisonnée (Theory of reasoned action)
UC	Compétence de l'utilisateur (User Competence)
UTAUT	Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de technologie (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)

Appellations

Dans cette thèse, nous utilisons différents termes pour nommer un même objet ou une même personne et éviter la répétition.

<i>Appellations</i>	<i>Le sens appliqué / Désigné</i>
Hôtel de petite taille ou petit hôtel ou hôtel indépendant Dirigeant	Les hôtels de taille petite qui emploient souvent moins de 25 employés, indépendant Directeur, propriétaire, propriétaire-dirigeant, même la personne de la direction chargé la mission TIC.
Petite entreprise	Appeler « PME » pour les petites entreprises y compris PME/TPE
Résultats ou effets de la stratégie web	Ce sont les résultats perçus par de dirigeant suite à la mise en application de la stratégie web dans l'hôtel.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE9

**PREMIÈRE PARTIE. CADRE CONCEPTUEL DE LA RELATION ENTRE PME ET APPROPRIATION
DES NOUVELLES TECHNOLOGIES**

I CHAPITRE I. L'HÔTEL INDÉPENDANT, UNE PME27

1 LA PME ET LE BESOIN D'INNOVATION29

2 TOURISME ET HÔTELLERIE DE PETITE TAILLE.....42

CONCLUSION58

II CHAPITRE II. L'HÔTEL INDÉPENDANT FACE AU CHOIX D'UNE STRATÉGIE WEB.....61

1 L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE ET LA PME63

2 STRATÉGIE WEB ET PERFORMANCE DE L'HÔTEL88

CONCLUSION104

III CHAPITRE III. APPROPRIATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES105

1 LES DIFFÉRENTS APPROCHES DU CONCEPT D'APPROPRIATION107

2 L'APPROPRIATION AU NIVEAU ORGANISATIONNEL.....115

3 L'APPROPRIATION AU NIVEAU PERSONNEL.....123

4 L'APPROPRIATION DANS LES PETITES ORGANISATIONS.....134

CONCLUSION139

DEUXIÈME PARTIE. CADRE EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

IV	CHAPITRE IV. HYPOTHÈSES ET MODÉLISATION	145
1	LA MODÉLISATION DES FACTEURS INFLUENÇANT LE SUCCÈS DE LA STRATÉGIE WEB DE L'HÔTEL	147
2	LA STRATÉGIE WEB ET SES EFFETS DIRECTS ET INDIRECTS SUR L'ORGANISATION ET LES RÉSULTATS DE L'HÔTEL.....	153
3	LA RELATION ENTRE L'APPROPRIATION ET LA PERFORMANCE DE LA STRATÉGIE WEB.....	163
4	LES PRESSIONS EXTERNES DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL	172
5	SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES	175
	CONCLUSION	180
V	CHAPITRE V. LE POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE ET SON APPLICATION.....	183
1	L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	185
2	STRATÉGIES DE RECHERCHE ET D'ÉCHANTILLONNAGE : ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE	192
3	STRATÉGIES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES.....	209
4	LA SITUATION DU NUMÉRIQUE DANS LES HÔTELS ENQUÊTÉS.....	222
	CONCLUSION	230
VI	CHAPITRE VI. LES TESTS DES ÉCHELLES DE MESURE, DES HYPOTHÈSES ET DU MODÈLE DE RECHERCHE	231
1	LES TESTS DES ÉCHELLES DE MESURE	233
2	TEST DES HYPOTHÈSES ET DU MODÈLE DE RECHERCHE.....	259
	CONCLUSION	295
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	305

Introduction générale

La turbulence de l'économie, les crises, le développement vertigineux des nouvelles technologies poussent les PME¹ à une concurrence rigoureuse. Pour survivre, elles n'ont guère d'autres choix qu'innover elles-mêmes. L'innovation par l'adoption des nouvelles technologies est prônée par de nombreux chercheurs (Agarwal et Prasad, 1997b; Aldebert, 2006; Bidan et Trinquécoste, 2010). Cependant, l'implantation des TIC² apporte-t-elle de façon automatique la performance aux PME ? En réalité, les cas d'échecs de ces projets d'innovation, qui ne sont pas rares, font douter le chercheur. Pour que l'intégration des TIC dans les activités de l'entreprise se traduise positivement sur la performance suffit-il qu'il y ait appropriation des TIC ? Plusieurs recherches se sont intéressées aux TIC et à la performance des entreprises, mais très rares portent en même temps sur le site web et les caractères du dirigeant de l'entreprise. L'objectif de cette thèse est donc de mieux comprendre la relation entre l'appropriation des nouvelles technologies et le succès d'une stratégie web dans le contexte des PME. Nous avons choisi de nous focaliser sur les PME de service d'hébergement, les petits hôtels indépendants.

Dans cette introduction, nous souhaitons présenter rapidement le contexte général dans lequel s'inscrit notre travail, celui des recherches sur les hôtels de petite taille et leur besoin d'innovation par une stratégie web. Nous brosons ensuite la problématique qui aboutit à nos

¹ PME : Les petites et moyennes entreprises. Les définitions de PME varient suivant le pays, souvent associées au nombre de salariés et au chiffre d'affaires annuel.

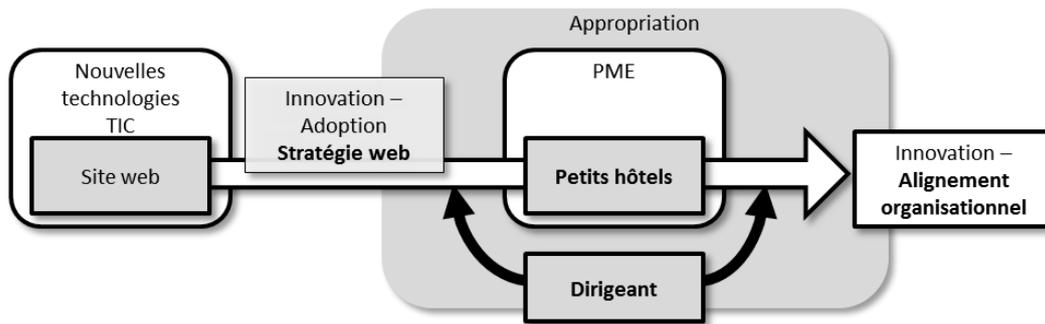
Cf. Chapitre I. Section 1. L'analyse plus détaillée des PME.

² TIC : Les technologies de l'information et de la communication sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information. On peut distinguer les TIC en deux façons assez différentes. D'une part, les technologies qui se situent autour de l'Internet, facilitent le recueil et la communication d'informations. D'autre part, les applications informatisées qui permettent une communication plus facile des données à des différents interlocuteurs, un échange simple d'informations et une mise en réseau de l'entreprise et de son environnement (Boutary *et al.*, 2006b).

Cf. Chapitre II. Section 1. L'analyse plus détaillée des TIC.

questions de recherche et les apports attendus de ce travail. Après, nous précisons les choix épistémologique et méthodologique utilisés pour réaliser cette recherche. L'architecture générale sera décrite en dernier lieu.

Figure 1 : Les rôles du dirigeant dans le processus de l'adoption des nouvelles technologies et sa contribution à la performance des PME



0.1 Le cadre général de la recherche

Le thème général de ce travail s'appuie sur nos recherches exploratoires réalisées depuis le master 2 sur le thème de l'innovation et la contribution des TIC à la performance des PME. Divers travaux montrent que l'innovation peut augmenter la compétitivité des entreprises (Amabile et Gadille, 2006; Folacci, 2004; Morton, 1995). Bien que les travaux sur les TIC confirment que la plupart de ces technologies présentent potentiellement des avantages pour les PME (Raymond, 1994) et peuvent être sources de performances stratégiques et organisationnelles (Torrès, 1997a), l'appropriation de ces technologies par le dirigeant ne semble pas être acquise (Boucher, 2006). C'est pourquoi le rôle des TIC est au centre des préoccupations des dirigeants des PME et de nombreux chercheurs en sciences de gestion.

a. La relation entre les TIC et la performance de l'entreprise

Avec la mondialisation, l'entreprise maintenant devient élément d'un système dont les parties fonctionnent en complémentarité les unes avec les autres (Baile, 1999; D'Iribarne et Gadille, 2000). À l'ère de l'Internet, la concurrence devient plus rigoureuse. Le besoin d'innovation, plus prégnant et l'adoption des nouvelles technologies, source d'innovation marketing et organisationnelles, devient une question urgente pour les PME.

L'organisation de l'entreprise est dépendante de son système de production (Woodward, 1965). Les TIC qui apparaissent dans l'organisation sous forme de systèmes d'information³ peuvent supporter la stratégie de l'entreprise, contribuer à sa mise en œuvre, et même la modifier (Raymond *et al.*, 1999a). Les TIC, comme les nouvelles technologies, ont le pouvoir de modifier la façon de travailler des individus, la façon dont se structurent les organisations et la façon dont les entreprises vont collaborer et se concurrencer (Barba-Sainchez *et al.*, 2007; Labben et Mungall, 2006; Lopez Da Silva, 2002). Le développement rapide des diverses applications reliées aux TIC peut avoir des effets sur l'organisation, sa structure et les pratiques de gestion. Les TIC constituent donc un élément clé contribuant à la performance de l'entreprise, tant sur la productivité et l'efficacité organisationnelle, que sur la compétitivité sur les marchés (Boutary, 2006; Gutierrez-Martinez, 2008; Rival, 2008a). En externe, les TIC permettent aux PME d'atteindre des capacités que seules les grandes entreprises possédaient auparavant. Les TIC permettent une interaction rapide avec les clients, le traitement automatique des données... Par exemple, grâce à l'Internet et à leur site web, les PME installées sur leur marché local ou régional disposent d'une capacité d'information ou de marketing et peuvent avoir accès à des marchés géographiques plus étendus (Baile et Ndjambou, 2008; Monnoyer, 2010). Les PME peuvent améliorer leur communication interne, diminuer le coût du personnel...

b. La poursuite de la recherche exploratoire...

Le sujet de thèse se situe dans la poursuite de travaux débutés en Master 2. Une série de travaux sur les TIC a été réalisée: l'analyse des données statistiques sur les utilisations des TIC dans les PME des pays européens⁴ (Luu, 2007), l'analyse comparative des données sur l'implantation des applications informatisées des firmes manufacturières canadiennes et françaises⁵ (Luu, 2007), l'étude de la situation d'utilisation des TIC dans les PME luxembourgeoises et françaises⁶ (Luu, 2008). Ces faits nous donnent une vision globale des PME en Europe et l'Amérique du Nord dans plusieurs secteurs d'activité. Cette démarche

³ Les systèmes d'information se composent d'un ensemble de ressources organisé et finalisé et système de travail au service d'autres systèmes de travail (Reix, 2002).

⁴ L'utilisation des données de l'Eurostat (fournir sur le site web de l'Eurostat).

⁵ L'utilisation des données de l'enquête faite en collaboration avec le laboratoire LaRePE, Trois Rivières, Canada.

⁶ L'utilisation des données de la base de données du centre de recherche CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg et de la base de données de l'Insee (avec l'acceptation de ces deux organisations).

inductive nous aide à limiter l'objet et le champ de recherche. Cette recherche exploratoire nous a conduit à valider l'intérêt de la question de l'appropriation des nouvelles technologies et à vérifier la faisabilité d'une recherche quantitative sur ce thème.

...des TIC au site web

Les infrastructures de l'Internet font changer les comportements des clients (la recherche des informations, la réservation et l'achat en ligne) (Jacobsen et Munar, 2012; Magnus et al., 2009; Ye et al., 2009) ainsi que ceux des entreprises (la vente, l'achat et la collaboration) (Koide et Ishii, 2005; Ogonowska, 2008; Victor, 2007). Plusieurs raisons nous ont conduit à choisir parmi toutes les TIC, le site web qui est l'une des TIC ne demandant pas un budget considérable mais apportant des gains de productivité mesurables (Leforestier, 2006). Le site web est une présence au niveau international et 24/24 qui permet à la PME de son offre et de valoriser son image en réagissant plus rapidement aux demandes des clients (METI, 2001). En outre, le site web peut remplacer tout ou partie des outils traditionnels de communication comme le courrier et le fax...

...des PME aux hôtels indépendants de petite taille

En souhaitant vérifier si les TIC contribuent vraiment à la performance des entreprises, nous avons ciblé notre travail sur le secteur des services⁷ qui est le secteur économique dont le taux d'adoption des TIC des PME est le plus élevé⁸ (Luu, 2008). Par ailleurs, les études d'Eurostat (2006) et de l'INSEE (2008) montrent que l'intégration des TIC est plus importante dans les services touristiques que dans les autres secteurs d'activités. Ce secteur est le plus représenté sur Internet⁹. En outre, la France est la première destination mondiale du tourisme (KPMG, 2007, 2008) et le secteur touristique contribue pour une part importante au PIB¹⁰.

Par ailleurs, dans le secteur de l'hôtellerie, le marketing traditionnel (brochures dans les chambres de commerce, les offices de tourisme ou les agences de voyage...) ne suffit plus à

⁷ Cf. Chapitre 2. Paragraphe 1.1.2 Analyse comparative l'état d'utilisation des TIC dans les secteurs d'activité.

⁸ Sauf secteur informatique, bancaire et financier.

⁹ En 2008, selon FEVAD, le secteur tourisme qui est le plus représenté sur Internet avec environ 45% de l'activité de e-commerce, a connu la plus forte hausse des ventes en ligne (+20% en 2008).

¹⁰ La part de la valeur ajoutée du secteur touristique dans le PIB est de 41.6 milliards d'euros (€Mds) contre l'énergie (30 €Mds), l'agriculture (30 €Mds), les industries agro-alimentaires (25.7 €Mds), ou l'automobile (11.2 €Mds) (compte satellite du tourisme national, 2009).

Cf. Chapitre 1. Point 2.1. L'économie du tourisme

assurer la performance des petites structures. Leur coût est élevé et leur rayon géographique limité. Enfin, la pratique du yield-management, largement conditionnés par l'existence d'un site web permet de pallier le problème posé par la vacance des chambres qui représente autant de chiffre d'affaires perdu et non récupérable (Autissier, 2000; Jones, 1999; Zrelli, 2008).

L'adoption des TIC et la mise en place de sites web (informationnels ou commerciaux) permettent de combiner offre de proximité et mise à disposition d'informations à caractère international. Elles peuvent ainsi modifier la position concurrentielle des structures hôtelières indépendantes : augmenter le taux d'occupation des chambres, élargir la réputation, proposer de services complémentaires.

0.2 La problématique et la question de la recherche

Dès lors, un double enjeu se pose aux dirigeants des PME. Premièrement, c'est le choix d'implantation des nouvelles technologies comme moyen d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (Peaucelle, 2007; Rivard *et al.*, 2006). Le dirigeant de PME doit choisir les technologies qui sont adaptées à la stratégie d'affaires, au budget d'investissement et de maintenance, aux capacités techniques du personnel (Kefi et Kalika, 2003). Deuxièmement, c'est la question du comment faire pour que ces technologies et leurs applications, une fois implantées, produisent des résultats, répondent aux attentes et soient utilisées convenablement pour contribuer à la création de valeur pour l'entreprise et ses clients (Bidan, 2006; Massard, 2007). Comme les ressources financières, humaines et techniques des PME sont limitées, l'intégration des TIC dans ces entreprises est encore limitée (Midière, 2006; Vidal *et al.*, 2007), non seulement à cause de leur structure, du manque de moyens financiers ou de temps, mais aussi du fait d'une organisation qui induit inévitablement des usages inappropriés (Madrid et Monnoyer, 2005b; Monnoyer et Madrid, 2007; Ritchie et Brindley, 2005; Schubert et Leimstoll, 2007). En outre, les PME ont des caractéristiques très différentes des grandes entreprises (Julien et Marchesnay, 1988; Torrès, 2003a). Les applications des stratégies et des investissements qui imitent mécaniquement le modèle des grandes entreprises ne donnent pas les résultats attendus.

Les recherches sur le lien entre TIC et performance ne permettent pas de trancher sur la nature de ce lien: une relation directe et positive n'est pas systématique (Bharadwaj, 2000). Les résultats des recherches actuelles montrent qu'il y a des cas où on trouve des échecs, des défaillances des systèmes de TIC (Carr, 2003; Dominguez-Pery, 2011). Les performances de l'entreprise n'augmentent pas dans le même sens vis-à-vis du taux d'intégration des TIC (Askénazy et Gianella, 2000; Bergeron *et al.*, 2003, 2004; Cucchi et Ouedraogo, 2004; Monnoyer et Boutary, 2006; Raymond et Marchand, 2004; Raymond et St-Pierre, 2002). L'implantation des nouvelles technologies apparaît comme une condition nécessaire mais pas suffisante (Brynjolfsson, 1993; Henderson et Venkatraman, 1993; Luftman *et al.*, 1999; Peppard et Ward, 2004).

Les données statistiques montrent une certaine stagnation de l'implantation des sites dans les PME d'Europe occidentale (Bédard et Charest, 2006). La France se situe à un niveau moyen dans l'utilisation des TIC comme fournisseurs et consommateurs de services Internet (dont deux entreprises françaises sur trois possèdent un site web (Eurostat, 2006; INSEE Première, 2008; Luu, 2007, 2008). Malgré les avantages théoriques des TIC, nombreuses sont les PME même dans les pays de l'OCDE qui ne les utilisent pas ou d'une façon encore très ponctuelle et sans incidence stratégique réelle.

Dans le cas de l'hôtellerie, un grand nombre d'hôtels ont implanté un site web et des applications informatisées. Cependant, dans la réalité, ces outils ne contribuent pas à la performance attendue (Croteau *et al.*, 2004; Lesca et Chokron, 2002; Vidal *et al.*, 2007). De nombreux sites vitrines ne contiennent pas d'informations intéressantes ou ne sont pas mis à jour (Luu, 2007, 2008).

De nombreux chercheurs se sont penchés sur les usages des TIC dans les PME, et la problématique de leur implantation. Ils mettent l'accent sur le rôle des dirigeants et leur environnement (Chauvet, 2004; Gueguen, 2010; Pettersen *et al.*, 2011; Vidal *et al.*, 2007), sur les contraintes temporelles et organisationnelles qui s'imposent aux PME. Les difficultés portent sur le système d'application et les modalités d'utilisation. C'est pourquoi l'implantation d'un site web ne se traduit pas toujours par des résultats très visibles (Cheung et Lee, 2005). La réussite d'une stratégie d'innovation, la stratégie web par exemple, demande non seulement l'implantation d'un site web mais aussi la collaboration de tous les membres concernant dans l'entreprise. S'ils les utilisent de façon active ou volontaire, s'ils perçoivent l'utilité et la facilité de l'utilisation, ils peuvent créer des valeurs ajoutées qui contribuent à la

performance de l'entreprise. Au contraire, s'ils éprouvent des difficultés en les utilisant, les TIC ne peuvent pas être un outil de performance. En outre, on devine que la généralisation de ces outils peut impliquer des redistributions du travail et des modifications fonctionnelles, génératrices de freins au changement.

L'analyse de la littérature nous suggère que l'appropriation des nouvelles technologies est un facteur clé de la performance des entreprises (Aldebert *et al.*, 2011b; Aldebert *et al.*, 2012a; Bidan et Trinquocoste, 2011; De Vaujany, 2006c; Grimand A. (coord.), 2006; Hussenot, 2008; Millerand, 1998, 1999). Cependant, l'appropriation est un concept complexe qui doit être étudié tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Elle est considérée comme un processus mais aussi comme un état... En reliant ce concept avec un des nouvelles technologies innovantes qui évoluent toujours comme les TIC, l'appropriation devient plus difficile à analyser.

Dans le contexte des PME, le concept d'appropriation des TIC doit intégrer le rôle du dirigeant du fait de son emprise sur l'entreprise (Lasfargue, 2003; Tran, 2007; Vidal *et al.*, 2007). Dans la plupart des projets d'innovation, le dirigeant est le décideur de l'implantation des nouvelles technologies mais aussi l'utilisateur. Comme utilisateur des TIC, chaque dirigeant peut avoir des sentiments différents et réagir de façons différentes. Certaines émotions et réactions cognitives sont susceptibles d'influencer le comportement de l'utilisateur (Koufaris, 2002), elles déterminent également le degré de résistance qu'il peut manifester à l'endroit des TIC. Dans les recherches sur le rôle des TIC dans les PME, les dirigeants sont prises en comptes, mais le rôle de décideur, de l'utilisateur du dirigeant est rarement analysé. Cette étude est nécessaire dans les PME où les dirigeants et leur équipe jouent en même temps le rôle d'arbitre et de « joueur ».

En s'appuyant sur les résultats des recherches centrées sur les PME qui montrent l'existence d'un écart entre les résultats attendus avant l'implantation des TIC et les résultats obtenus après (Boutary et Monnoyer, 2007, 2008; Madrid et Monnoyer, 2006; Moreau et Pelletier, 2006b) notre projet de recherche s'est centré sur la notion d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant comme facteur explicatif du succès de la stratégie web de l'entreprise. Pour répondre à cette problématique, nous devons trouver les réponses à la question de recherche :

Existe-il dans le cadre des PME une relation entre l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et les effets de la stratégie web sur la performance de l'hôtel ?

Comme nous le montrerons en détail plus loin dans la seconde partie de cette thèse, cette proposition a une implication sur le choix de notre démarche méthodologique. Une des interrogations sous-jacente à la problématique concerne la conceptualisation et la mesure des relations de causalité, d'une part, entre le niveau de maturité de la stratégie web¹¹ et la performance des petits hôtels (que nous définissons comme les résultats endogènes et managériaux¹² ainsi que l'alignement organisationnel de l'hôtel suite à l'application de cette stratégie) et, d'autre part, entre le niveau d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant avec les résultats ci-dessus.

Notre étude est réalisée en deux phases : (1) la présentation théorique des principaux concepts pour éclairer la relation entre appropriation, innovation en TIC dans le contexte des petits hôtels ; et (2) vérification des hypothèses du modèle de recherche. Le déroulement de ces phases sera présenté progressivement dans le texte. Afin de vérifier ces liens de causalité, nous avons choisi une démarche quantitative. Cette méthode repose de manière générale sur une orientation hypothético-déductive. Dans le cadre de notre recherche, cette démarche nous permet de décrire les relations envisagées. Pour opérer cette démarche, nous avons formulé les quatre hypothèses principales qu'il nous conviendra de tester :

- ***Le niveau de maturité de la stratégie web a un impact positif sur les résultats de l'hôtel ;***
- ***Les effets de l'intégration de la stratégie web dans les activités influencent l'alignement organisationnel de l'hôtel ;***
- ***L'appropriation des technologies web par le dirigeant de l'hôtel influence positivement les résultats de la stratégie web ;***
- ***Les pressions de l'environnement concurrentiel a des impacts positifs au niveau de maturité de la stratégie web et les perceptions du dirigeant.***

¹¹ Cf. Chapitre 2. Section 2. La présentation détaillée de la stratégie web.

¹² Cf. Chapitre 4. Section 2. La présentation et l'opération des deux construits.

0.3 La pertinence de la recherche

Cette recherche a des objectifs tant théoriques que méthodologiques et managériaux. Les travaux exploratoires nous aident à cibler des champs plus stricts, concrets par rapport à d'autres recherches.

<i>Nos études réalisées sur :</i>	<i>Notre choix pour cette recherche :</i>
-Les PME dans divers secteurs : manufacturier, services	→ Les PME dans le secteur du tourisme : service d'hébergement → Les petits hôtels
-Plusieurs TIC : ordinateur portable, téléphone portable, PDA, site web	→ Le site web
-La comparaison de différents terrains : la France (Midi-Pyrénées, Languedoc – Roussillon et Lorraine), le Luxembourg, le Canada	→ La France

La finalité de cette recherche est de déterminer et d'analyser les leviers de réussite de la mise en place d'une stratégie web par les hôtels. Ces résultats permettent de tirer des enseignements sur le déploiement de ce processus en particulier et sur les conditions d'appropriation du site web dans les petits hôtels en général.

La pertinence de notre thèse peut s'analyser selon trois points distincts :

- L'intégration de la stratégie web dans le contexte des hôtels de petite taille français;
- La performance des hôtels de petite taille à travers l'application de la stratégie web;
- Une réflexion sur le sentiment d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant des hôtels de petite taille.

a. Au niveau théorique

L'intérêt théorique de cette thèse réside dans le fait qu'elle vise à identifier les déterminants de la performance des hôtels, en mettant en évidence la relation entre les caractéristiques du dirigeant et les résultats d'application de la stratégie web. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une revue de littérature autour des concepts Appropriation – Innovation – TIC/Site web – PME/Petit hôtel.

D'abord, nous étudions le processus d'intégration d'un projet d'innovation (site web) et les niveaux de maturité d'une stratégie web. Nous vérifions si les résultats de l'application d'une stratégie web se traduisent par un alignement stratégique - une innovation organisationnelle au sein de l'hôtel. Ensuite, nous souhaitons apporter une suggestion quant aux facteurs individuels de l'appropriation des nouvelles technologies. Ceux-ci sont souvent analysés en fonction des caractéristiques techniques du niveau d'éducation. Nous souhaitons élucider la notion d'appropriation avec le point de vue de sciences de gestion. Après, nous proposons un modèle imbriqué pour vérifier les relations entre l'appropriation des TIC par le dirigeant de l'hôtel et les résultats de la mise en application de la stratégie web.

Notre travail permet de comprendre et de valider un certain nombre de concepts et d'outils de mesure du succès de la stratégie web dans le contexte des PME. Les concepts d'appropriation, de niveau de maturité d'une stratégie web et de performance de la stratégie web sont ainsi mis en œuvre pour les hôtels de petite taille. Une des contributions théoriques de cette recherche est de relier le concept d'appropriation du dirigeant avec les résultats d'une stratégie d'implantation du site web, ce qui permet de vérifier l'impact de l'environnement concurrentiel sur l'hôtel.

Le point nouveau de cette recherche est de relier d'un côté la dimension personnelle (dirigeant) et l'autre côté la dimension organisationnelle (hôtel) dans le contexte des hôtels de petite taille.

b. Au niveau méthodologique

La deuxième contribution de notre recherche porte sur le plan méthodologique. À travers le travail sur le terrain, nous pouvons apporter quelques observations la réussite des enquêtes par questionnaire¹³.

Les recherches précédentes sur l'appropriation sont réalisées souvent par les entretiens ou études de cas. Nous souhaitons contribuer par une étude quantitative à la construction des nouvelles échelles de mesure les dimensions des concepts et notions.

¹³ L'annexe du chapitre V. 2.1.2 Démarches de réalisation de l'enquête.

c. *Au niveau managérial*

D'un point de vue managérial, notre recherche souhaite proposer les observations aux dirigeants qui construisent une stratégie web pour leur hôtel. La réussite d'une stratégie d'innovation par les nouvelles technologies ne dépend pas seulement du niveau technique du dirigeant mais aussi d'autres caractéristiques individuelles. Quelles sont les dimensions de l'appropriation qui ont des liens (directs ou indirects) avec la réussite de la stratégie d'innovation ? Un dirigeant qui ne correspond pas à ce profil ne doit-il pas s'interroger avant de se lancer dans ce qui risque de devenir, pour lui une, aventure ? Nous souhaitons présenter un outil qui pourrait aider les dirigeants à positionner et à évaluer la stratégie web de leur hôtel.

0.4 L'architecture de la recherche

La thèse va être présentée par un déroulement autour de deux parties théorique et empirique (Figure 2).

La première partie est traitée en trois chapitres qui formulent la problématique. Elle permet de préciser la question de recherche à laquelle nous voudrions répondre.

Le premier chapitre est consacré à la présentation du contexte de la recherche sur les PME dans l'hôtellerie - les petits hôtels. Nous mentionnons notre choix du champ de la recherche, et introduisons le concept des hôtels de petite taille – les PME/TPE du secteur de l'hôtellerie. Nous analysons les caractéristiques des PME et celles des hôtels de petite taille en insistant sur le rôle du dirigeant de l'entreprise. Ensuite, nous identifions les pressions de l'environnement concurrentiel des petits hôtels et le besoin d'innovation.

Pour répondre à ce besoin, le deuxième chapitre va présenter les TIC et les rôles possibles des TIC pour les PME. Nous allons passer des TIC au site web – un outil « multifonctions » pour les hôtels de petite taille. Nous présentons ensuite la stratégie web, ici considérée comme une stratégie qui se base sur la construction et l'utilisation d'un site web et de TIC appuyant sur ce site web avec des objectifs externes (client, fournisseur, même embauche etc.) et internes (organisation du travail, approvisionnement etc.). Nous faisons le point des recherches portant sur le site web.

Dans les deux premiers chapitres, chacun comporte une approche économique qui fait une synthèse de la situation actuelle de l'équipement et une revue de littérature. Il nous a paru nécessaire d'éclairer les analyses de la littérature par le niveau d'implantation des TIC dans les PME étudiées. À partir du constat des échecs des projets d'innovation en TIC et de la stagnation taux d'adoption du site web dans les PME, nous nous interrogeons sur les facteurs clé de succès d'une stratégie web. La revue de littérature nous suggère d'étudier le rôle du dirigeant des PME.

Pour répondre aux préoccupations posées par notre recherche, nous avons procédé dans le troisième chapitre à une revue de littérature pour approfondir le concept d'appropriation. Il s'agit d'un concept complexe dans la mesure où de nombreux indicateurs ont été utilisés aux niveaux individuel et organisationnel. Il est nécessaire d'explorer et de présenter les divers concepts liés aux théories et modèles d'acceptation des nouvelles technologies, au processus d'appropriation des nouvelles technologies. Nous avons revisité les concepts, les théories sur les états affectifs et cognitifs d'une personne face aux différentes applications utilisées dans son travail. Ces théories et concepts évoquent les sentiments, les attitudes, les perceptions et l'absorption cognitive de l'utilisateur face aux technologies. Nous généraliserons et intégrerons ces théories dans le processus d'appropriation. Au niveau organisationnel, l'appropriation est étudiée à travers le processus qui change l'organisation de l'entreprise.

En analysant ces théories, nous trouvons que les théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies visent à expliquer l'acceptation des technologies à partir de la phase de la perception des intérêts (utilité, facilité d'utilisation par exemple), à l'intention d'utilisation, jusqu'à l'utilisation. Nous nous intéressons au prolongement des théories du modèle TAM jusqu'à la phase des résultats de cette utilisation. Cela nous conduit à étudier le concept d'appropriation des nouvelles technologies au niveau personnel. L'intérêt de cette étude est de fermer le cycle du sens d'« aller »: de l'adoption d'une stratégie web convenable avec les caractéristique de l'hôtel à sa mise en application. Suivi en suite par le sens de « retour » à partir des résultats perçus, l'hôtel réalise un alignement organisationnel pour mieux profiter les avantages de la stratégie web.

À l'issue de cette première partie, la deuxième partie de la thèse présente le processus d'investigation. Elle propose des hypothèses, un modèle de recherche avec la méthodologie pour répondre à la question de recherche ainsi les résultats de notre enquête de terrain.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons des hypothèses sur lesquelles est construit le modèle de recherche. Les construits des variables utilisées seront mentionnés ensuite. Les hypothèses de recherche sont énoncées sur la relation entre le dirigeant, la stratégie web et ses influences à l'hôtel. Chaque dirigeant, avec son caractère, son niveau d'appropriation des nouvelles technologies, a une influence sur le processus de réalisation de la stratégie web de son hôtel. Chaque stratégie web mesurée par le niveau de maturité composé de plusieurs dimensions apporte des résultats différents à l'hôtel. Ces derniers qui sont mesurés par des résultats endogènes et managériaux vont donner au dirigeant des indications pour mieux profiter des avantages de la stratégie web. Par ailleurs, l'environnement externe de l'hôtel est aussi mesuré par une échelle spécifique.

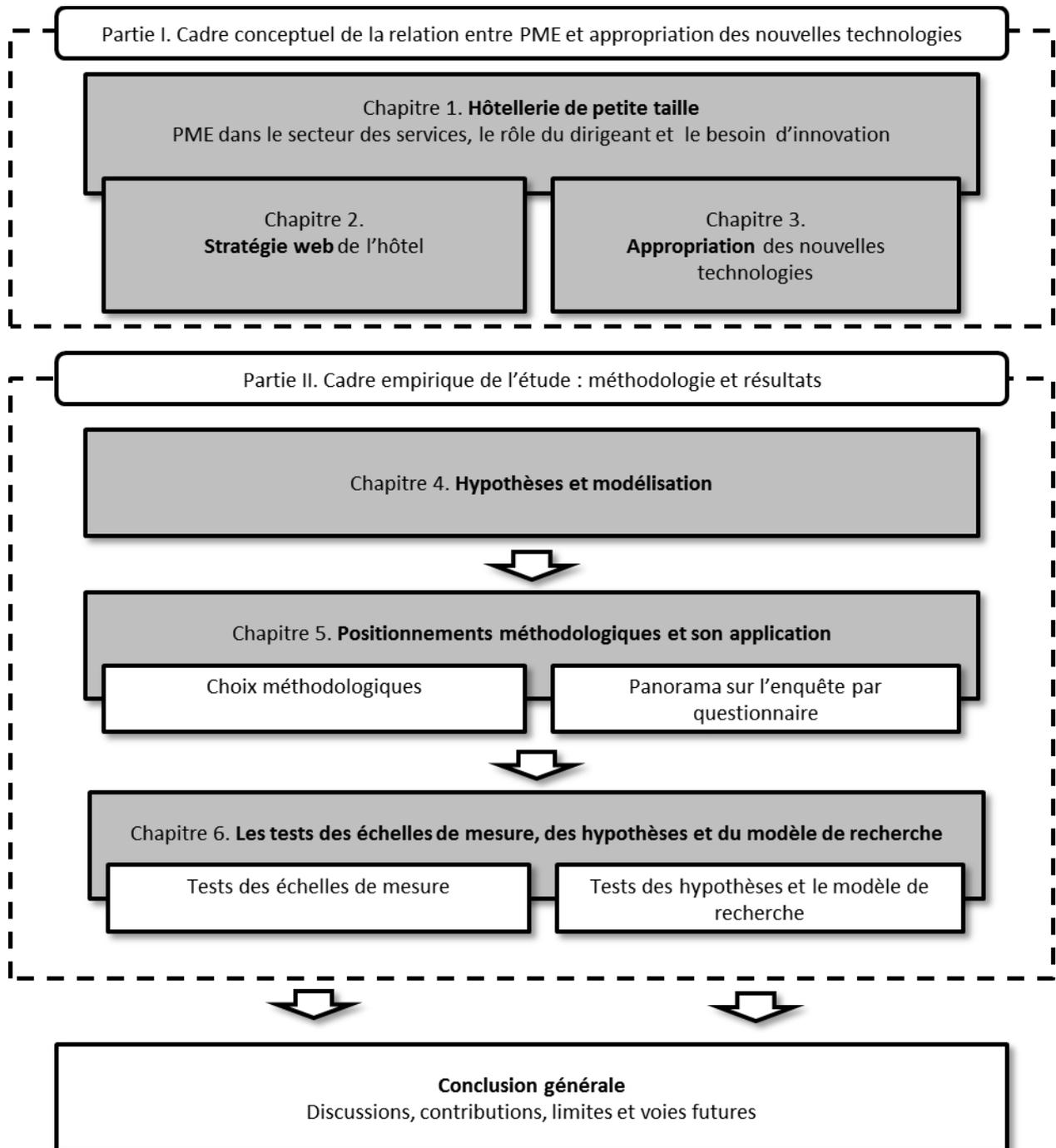
Le cinquième chapitre décrit le processus intellectuel suivi dans le choix de la méthodologie de notre recherche. Nous expliquons d'abord le choix du paradigme épistémologique que nous adoptons pour chercher les moyens de répondre à notre question de recherche. Ensuite, nous présentons notre enquête par questionnaire et montrons les étapes de cette enquête qui nous ont permis de recueillir des informations auprès des 266 hôtels de moins de 50 salariés de la France. Les différentes méthodes de traitement et d'analyse de données sont explicitées afin de tester les hypothèses explicatives de notre recherche. La deuxième section réserve à description panoramique des hôtels enquêtés. Ce sont les statistiques descriptives et comparatives avec les résultats précédents pour savoir l'adaptation de notre échantillon avec la réalité du parc des hôtels français.

L'objectif du sixième chapitre est de tester les échelles de mesure des variables utilisées et notre modèle de recherche. Pour répondre aux questions de recherche, nous utilisons des échelles pour mesurer l'appropriation du dirigeant, le niveau de maturité du site web, les effets de l'application de la stratégie web à l'hôtel, l'alignement organisation dans l'hôtel ainsi que les facteurs influents. Ces échelles de mesure, issues de nos études précédentes, ou bien créées pour notre recherche, sont vérifiées conformément à la méthode des équations structurelles. Les tests du modèle de recherche, par la méthode d'analyse des équations structurelles seront présentés dans la deuxième section. Les résultats obtenus permettent de vérifier simultanément toutes les hypothèses principales sur la relation entre les construits. En outre, nous vérifions ensuite, comment les pressions de l'environnement et les caractéristiques de l'hôtel vont influencer sur les relations entre l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant et les résultats de la stratégie web. L'interprétation des résultats est présentée à

travers une élaboration théorique qui nous permet de revenir vers la littérature, ainsi que les implications managériales destinées plus spécifiquement aux dirigeants des hôtels. Une synthèse et une discussion des résultats de ce travail permettent de répondre aux questions de recherche sur la relation entre l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant de l'hôtel et le succès d'une stratégie web.

La conclusion générale termine avec un bilan des apports de ce travail est proposé au regard de considérations théoriques, méthodologiques et managériales. Pour réduire les limites de cette thèse et améliorer la connaissance sur l'appropriation des nouvelles technologies et le succès de la stratégie web, des voies futures de recherche sont proposées.

Figure 2: Plan général de la recherche



Première partie

Cadre conceptuel de la relation entre PME et appropriation des nouvelles technologies

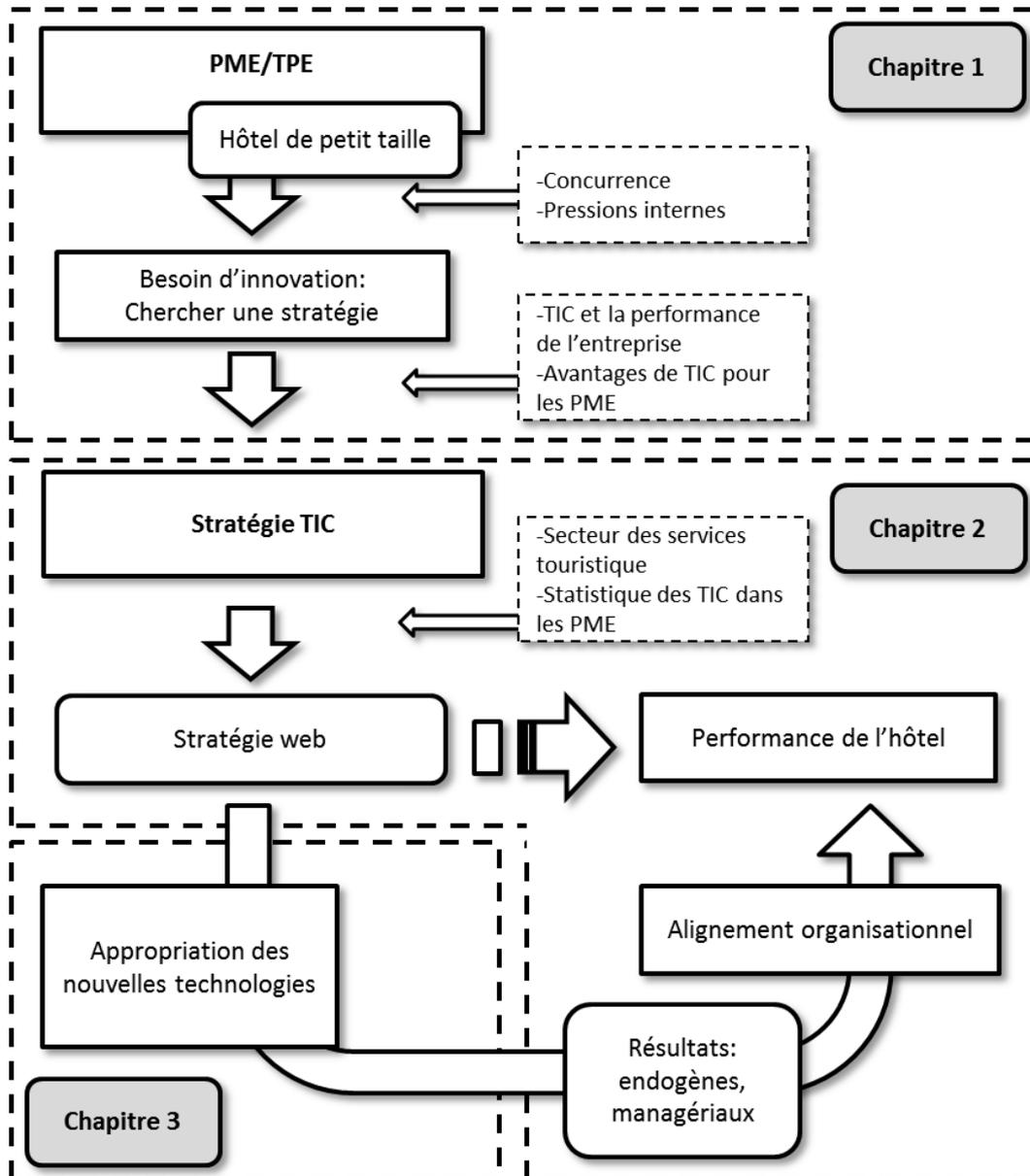
L'objectif de la première partie de ce travail est d'élucider trois concepts : la PME (et plus spécifiquement le concept de petit hôtel), les TIC (et plus particulièrement le site web) et enfin l'appropriation des technologies. Elle va synthétiser l'ensemble des connaissances développées sur le déploiement de la stratégie web dans ces hôtels de petite taille et l'appropriation des nouvelles technologies.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'objet de cette recherche : les petits hôtels. Après avoir présenté les définitions et les approches des PME, nous introduisons le concept des hôtels de petite taille ou les PME du service d'hébergement de courte durée. Nous analysons ensuite les caractéristiques de ces entreprises en mettant en exergue le rôle de leurs dirigeants. Ceci montre le besoin d'innovation des PME pour répondre à la concurrence de plus en plus rigoureuse.

Ce besoin constitue une réponse à l'ère de l'Internet : la stratégie d'innovation en TIC. Le deuxième chapitre mentionne la relation entre les TIC et l'organisation de l'entreprise. Parmi les TIC, nous justifions le choix du site web par les analyses statistiques et comparatives auprès de plusieurs sources de données. Dans le contexte de concurrence et de collaboration dans le monde numérique, nous approchons la construction d'une stratégie web des petits hôtels.

Si les deux premiers chapitres sont toujours illustrés par des statistiques qui viennent de nos précédentes recherches, le troisième chapitre approfondit le concept d'appropriation. Les théories de l'organisation et la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de technologies sont mobilisées pour expliquer le concept d'appropriation des nouvelles technologies au niveau individuel et organisationnel de l'entreprise.

Figure 3 : Plan de la première partie



I Chapitre I

L'hôtel indépendant, une PME

Les PME occupent une place importante dans l'économie française (Betbèze et Saint-Étienne, 2006; Julien et Chicha, 1997; Mellerio, 2011; OSEO, 2006a). Cependant, ce sont aussi les entreprises qui n'ont pas beaucoup de puissance par rapport aux grandes entreprises. Elles sont aussi très sensibles aux changements de l'environnement et du marché (Gueguen, 2004; Torrès, 2003b).

Les évolutions rapides des technologies, l'Internet et les TIC par exemple, affectent fortement le comportement des clients (Akrimi et Khemakhem, 2009; Pelet, 2010; Rolland, 2003; Sparks et Browning, 2011). L'apparition de nouveaux canaux d'information, de nouveaux intermédiaires offre aux clients plusieurs moyens pour comparer et acheter un bien ou un service (Hsu *et al.*, 2006; O'Connor et Frew, 2004). Les PME doivent s'adapter et innover pour répondre aux attentes des clients et améliorer leur gestion interne.

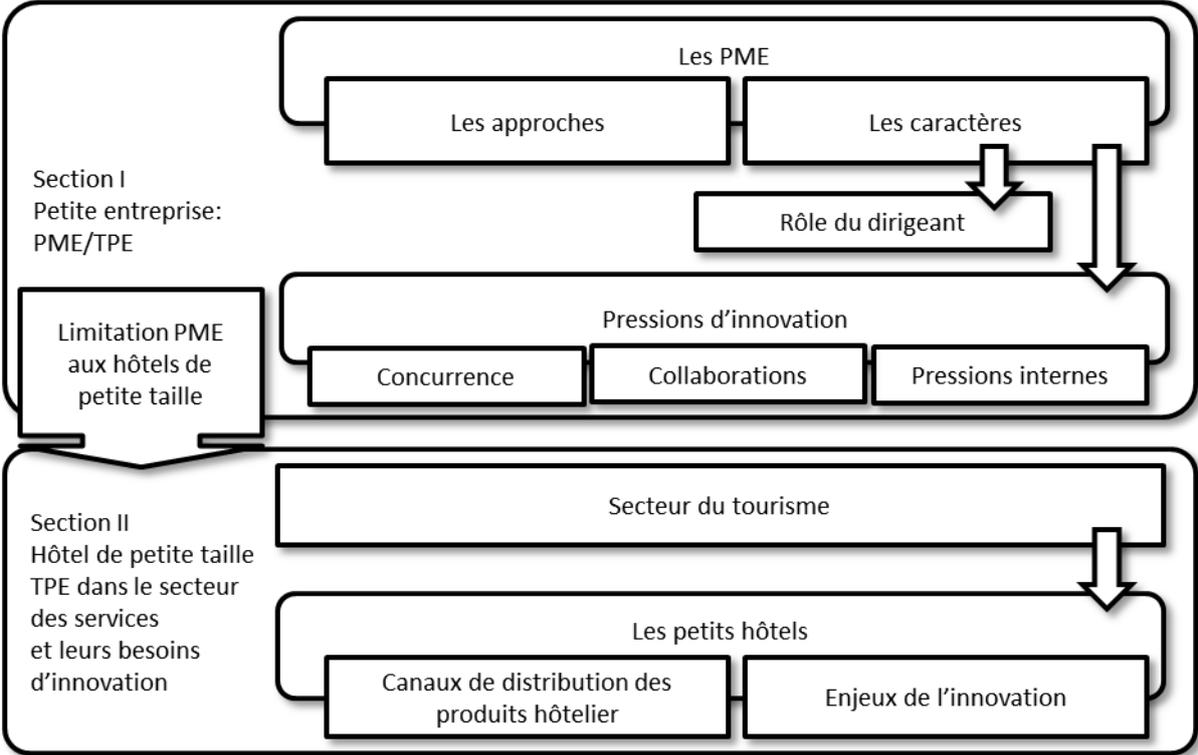
Ces constats nous ont incité à limiter notre étude aux PME. Nous avons choisi celle du secteur des services touristiques, plus concrètement les petits hôtels, pour deux raisons principales : le secteur des services touristiques est celui qui intégrant le plus largement les nouvelles technologies, et le poids du tourisme est important dans l'économie française – la France étant la première destination mondiale pour les touristes.

Au sein du secteur des services touristiques, parmi plusieurs organisations comme les établissements d'hébergement (campings, résidence de tourisme, gîtes...), les agences de voyage et les services d'information touristique, les hôtels nous intéressent car leurs structures et leurs opérations réalisées sont assez stables et complètes.

L'objectif de ce chapitre est d'étudier les principaux aspects des petits hôtels et leurs besoins d'innovation qui se compose de deux sections. La première section est réservée à présenter la

situation actuelle des PME au sein de l'économie française et le rôle des dirigeants de ces entreprises. Cette section mentionne une revue de la littérature sur les PME et ses besoins de l'innovation. Ensuite, la deuxième section est consacrée à la justification de notre choix et à une présentation des hôtels de petite taille et leurs positionnements dans l'industrie touristique.

Figure I-1: Plan du premier chapitre



1 La PME et le besoin d'innovation

Les PME occupent une place importante dans l'économie française avec une production en volume importante et un nombre élevé d'emplois (Carré et Levratto, 2009; Julien et Chicha, 1997; OSEO, 2006a). Leurs caractéristiques telles que leur extrême homogénéité, leur flexibilité et leur capacité à dynamiser l'économie sont reconnus (Julien et Marchesnay, 1988). Mais avec des effectifs limités, un budget restreint, un personnel plus ou moins diplômé, les PME se situent, traditionnellement, sur des marchés de proximité ou marchés de niche.

L'entrée dans le monde numérique est une arme double tranchant pour les PME (Akrimi et Khemakhem, 2009; Pelet, 2010; Rolland, 2003; Sparks et Browning, 2011). Les unes profitent et gagnent des avantages que possédaient seulement les grandes entreprises auparavant, tandis que les autres perdent même leur marché de niche (Barba-Sainchez *et al.*, 2007; Iskanius et Kilpala, 2006; Piscitello et Sgobbi, 2003).

Cette section a pour but de clarifier la notion de PME et leur rapport à l'innovation. Tout d'abord, nous allons présenter des statistiques sur les PME pour justifier la limitation du champ de recherche. Ensuite, la présentation de notre choix de définition de la PME et ses caractéristiques, en mettant en relief sa spécificité par rapport aux grandes entreprises. Enfin, nous allons présenter les facteurs qui pressent les PME à innover.

1.1 Les approches des PME

Le poids des PME dans l'économie européenne est abordé par des références statistiques dans le premier paragraphe. Le deuxième paragraphe va mentionner les approches des PME avec les différentes définitions.

1.1.1 Quelques chiffres parlants sur les PME¹⁴

En 2008, l'Europe compte plus de 21 millions d'entreprises employant 136 millions de personnes (Eurostat, 2011). Parmi ces entreprises, plus de 19 millions comptent moins de 10 salariés (soit 92%). Les entreprises de plus de 250 salariés occupent une place très modeste de 0.2%.

Tableau I-1 : Classement¹⁵ par taille des entreprises de l'EU27 en 2008

	Nombre d'entreprises		Effectif		Valeur ajoutée	
	Millions	%	Millions	%	Milliards d'euros	%
Total	21.0	100.0	135.8	100.0	6176	100.0
PME	20.9	99.8	90.6	66.7	3617	58.6
Micro	19.3	92.0	39.3	29.0	1348	21.8
Petite	1.4	6.7	27.9	20.5	1147	18.6
Moyenne	0.2	1.1	23.4	17.2	1122	18.2
Grande	0.04	0.2	45.2	33.3	2559	41.4

Source : EUROSTAT, 2011

En 2010, la France comptait de 3.4 millions d'entreprises de moins de 250 salariés dans le domaine de l'industrie, des commerces et des services (soit une progression de 33% en sept ans (2.6 millions en 2003)). Ces PME constituent plus de 99% des entreprises françaises¹⁶.

Tableau I-2 : Nombre d'entreprises français¹⁷ selon la taille en 2010

<i>Nombre de salariés</i>	<i>0</i>	<i>1 à 9</i>	<i>10 à 49</i>	<i>50 à 199</i>	<i>200 à 499</i>	<i>< 250</i>
Nombre d'entreprises (millier)	2238	987	163	25	4	3416
Pourcentage	65.4	28.8	4.8	0.7	0.1	99.8

Champ : Données définitives ; activités marchandes hors agriculture ; France.

Source : INSEE, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements – Sirene, 2010).

¹⁴ Nous avons essayé à mettre à jour les données de nos études précédentes. Cependant, pour synchroniser et équilibrer les données, la synthèse des données de différentes sources ne nous permet pas de prendre quelques données plus récentes (par exemple, pour construire un tableau avec une série de données, nous n'avons que les données de quelques années seulement).

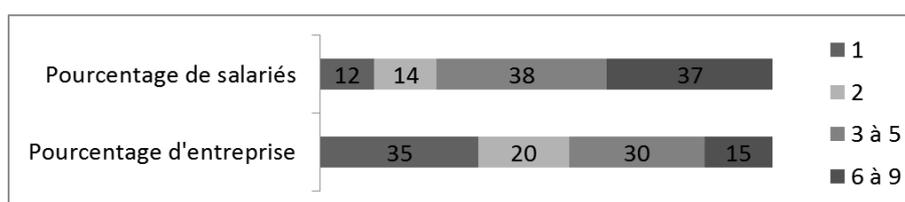
¹⁵ Classement par taille basé sur le nombre d'employés : micro (1 à 9), petite (10 à 49), moyenne (50 à 249), grande (250 et plus).

¹⁶ Cf. Annexes du chapitre I. 2.1. Entreprises selon le nombre de salariés et l'activité (Série longue depuis 2003).

¹⁷ Unités légales

Parmi les PME, les très petites entreprises (TPE) constituent la majorité. Les entreprises qui emploient moins de 20 salariés prennent une place de 95% et celles de moins de 10 salariés est de 91%. Cela veut dire que dans le parc des entreprises françaises, les grandes et les moyennes entreprises occupent une proportion de moins de 10%. En décembre 2009, les entreprises de 1 à 9 salariés regroupaient 20 % de l'emploi salarié concurrentiel, hors agriculture et hors intérimaires et stagiaires. En moyenne, une TPE emploie trois salariés, mais plus d'un tiers des TPE n'emploie qu'un seul salarié. En outre, la moitié des TPE déclare qu'au moins un non-salarié (gérant, membre de la famille, etc.) travaille aussi dans l'entreprise. Au 31 décembre 2009, 26.1 % des salariés des TPE travaillaient à temps partiel, 11.2 % sont en CDD¹⁸ et 8.4 % en contrat aidé. Parmi les contrats aidés, environ 81 % relèvent des dispositifs de formation en alternance (apprentissage, contrats de professionnalisation).

Figure I-2 : Répartition des TPE et des salariés des TPE selon le nombre de salariés



Lecture : Au 31 décembre 2009, 35% des TPE emploient 1 salarié, soit 12% de l'ensemble des salariés des TPE

Champ : Ensemble des salariés (sauf stagiaires, intérimaires) des entreprises de 1 à 9 salariés hors agriculture, administration publique, syndicats de copropriété, association de loi 1901 de l'action social, activités des ménages, activités extraterritoriales, France métropolitaine.

Source¹⁹ : Dares, enquête Acemo sur les très petites entreprises, 2010

Ces données statistiques sur les PME confirment le rôle de ces entreprises dans le tissu économique national européen. Elles permettent de mieux se rendre compte de l'intérêt d'étudier les PME. Cependant, chaque pays, chaque organisation, chaque étude donne une définition différente des PME. C'est pour ces raisons que nous allons présenter plusieurs définitions quantitatives et qualitatives de la PME.

¹⁸ Le contrat à durée déterminée (CDD)

¹⁹ Le dispositif d'enquête sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo) comprend notamment une enquête sur les très petites entreprises.

1.1.2 Les définitions du concept de PME

La difficulté à laquelle les chercheurs sont confrontés lorsqu'ils travaillent sur un objet de recherche est de choisir la "bonne" définition. Pour une étude concrète, il arrive qu'on ne trouve pas une définition satisfaisante. Ou bien, il y a de nombreuses définitions qui varient sur le plan qualitatif ou quantitatif... Il y a plusieurs manières de justifier les choix. Il faut retenir une définition qui soit en rapport étroit avec le champ d'application. Cependant, il est difficile de définir ce qu'est une PME car il n'existe pas de consensus entre les diverses institutions ou entre les chercheurs. Les critères de sélection diffèrent selon les pays, les textes législatifs ou réglementaires.

Parce que l'entreprise est une structure complexe et difficilement mesurable, les associations ou syndicats représentatifs des PME ont cherché à en donner la définition la plus large possible. Pour la CGPME²⁰ «les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci»²¹.

Julien et Marchesnay (1988) estiment que la diversité est une première caractéristique de la réalité économique des PME. Diversité par la dimension mais aussi par le marché, le statut juridique et les produits.

Le concept de PME n'a pas une signification transparente, plus de 50 définitions sont proposées dans les différentes formes (Donckels, 1993). Les critères visant à mesurer la taille d'une entreprise sont assez variés, notamment la valeur de la production, le chiffre d'affaires, le total du bilan, les effectifs de personnel occupé, la position sur le marché.

Les définitions qui se sont progressivement imposées ont été déterminées avec beaucoup de pragmatisme, essentiellement en fonction de la disponibilité de critères statistiques, ou de choix politiques. En l'absence de définition officielle, il convient donc d'apprécier chaque communication sur les PME en tenant compte de la définition utilisée par ses auteurs.

²⁰ La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) est une organisation patronale française représentant les petites et moyennes entreprises.

²¹ <http://www.cgpme.fr> : « Qu'est-ce qu'une PME ? »

En France, la définition des PME s'appuie sur des critères quantitatifs. Les deux définitions les plus couramment utilisées font référence à l'effectif salarié et au chiffre d'affaires. Quant aux données financières, une PME doit, soit réaliser un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 50 millions d'euros, soit que le total de son bilan n'excède pas 43 millions d'euros²². On peut ajouter quelques critères comme le fait que les parts de l'entreprise ne soient pas détenues à hauteur de 25 % ou plus (capital ou droits de vote), par une ou plusieurs entreprises.

Bien que la classification par nombre de salariés soit assez commode pour identifier et analyser les PME, le problème réside dans le nombre total des personnes qui travaillent dans ces sociétés. Les petites structures n'embauchent pas seulement des salariés mais aussi des saisonniers. Le nombre des saisonniers peut être supérieur à celui des salariés. Pour les PME qui travaillent dans le secteur du tourisme, tels les hôtels dans les stations balnéaires ou de ski, la variation du nombre total de personnel est considérable selon les saisons.

La définition des PME varie selon le secteur, le pays et la région²³. Les seuils supérieurs les plus souvent retenus à ce jour sont ceux de 500 salariés (SESSI, BDPME, Canada) ou de 250 salariés (INSEE, EUROSTAT) et de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires (Banque de France, EUROSTAT). Les PME sont traditionnellement des entreprises qui emploient moins de 500 salariés ou qui réalisent moins de 77 millions d'euros de chiffre d'affaires. La définition reposant sur le critère des effectifs salariés est la plus souvent retenue, car ce renseignement est connu dans les systèmes statistiques pour toutes les entreprises (OSEO, 2003).

L'Observatoire Européen des PME précise qu' « il n'existe pas de définition unique, fondée scientifiquement, de la PME, puisqu'il n'existe pas de concept analytique clair... D'un point de vue politique, on pourrait sans doute définir les grandes entreprises comme celles qui sont capables, de quelque façon que ce soit, de dominer les marchés. Cet aspect est en fait pris en compte dans la définition des PME telle que recommandée par la Commission pour la mise en œuvre des politiques et qui requiert de prendre en compte, outre le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et/ou le bilan, et l'indépendance financière de l'entreprise »²⁴. Dans le but de clarifier et d'uniformiser les textes concernant ces structures, l'Union Européenne a établi une

²² Cf. Annexes du chapitre I. 1.1.2. Définitions des PME de l'INSEE.

²³ Cf. Annexes du chapitre I. 1.1. Définitions des PME.

²⁴ Journal officiel des Communautés européennes, L 107/6 1996

recommandation en 1996, qui découpe la PME en trois sous-catégories distinctes : les micros, les petites et les moyennes entreprises. Ces découpages permettent de mieux identifier certaines entreprises.

Nous ciblons plus finement sur les TPE - un sous-ensemble de PME de taille plus modeste qui retire de plus en plus l'attention des chercheurs (Mallard, 2007; Marchesnay, 2003; Torrès, 1997b). Si nous focalisons sur les TPE, c'est parce qu'une entreprise de 10 salariés a souvent des caractéristiques différentes par rapport à celle de 250 salariés. Le terme TPE n'est pas labellisé et ne renvoie qu'à la taille de l'entreprise (quel que soit son chiffre d'affaires par exemple). Selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 définissant les « catégories d'entreprises », les entreprises de moins de 10 salariés sont dénommées « micro-entreprises », à condition que leur chiffre d'affaires annuel ou le total de leur bilan n'excède pas 2 millions d'euros. Le concept d'entreprise utilisé dans ce décret est celui de l'unité économique indépendante²⁵, c'est-à-dire qu'il exclut toutes les entreprises appartenant à un groupe.

En bref, selon l'objectif, on classe souvent une PME ou une TPE selon les critères quantitatifs. Cependant, pour éviter les entraves potentielles dans la collecte des données financières et les ratios plus techniques, nous avons décidé de définir les PME par les critères quantitatives²⁶ en prenant le critère du nombre de salariés ne dépasse pas le seuil de 250²⁷. Plus particulièrement, nous souhaitons cibler notre étude aux entreprises de moins de 50 salariés (petites entreprises). Nous prenons en compte que dans le PME le nombre de salariés et le nombre d'employés ne sont pas souvent stable à cause de la variation des saisonniers. Le nombre de ces derniers sont parfois plus nombreux que celui des salariés. Cette définition est utile pour nous par son caractère statistique mesurable. Cependant, les façons de classer les entreprises, soit par le nombre de salariés, soit par les données financière ne permettent pas de distinguer les différences de fonctionnement typiques des PME. La différence entre les petites et les moyennes entreprises réside dans leur organisation et leur personnel que nous allons mentionner dans la sous-section suivante.

²⁵ Règlement (CEE) du Conseil du 15 mars 1993 relatif aux unités statistiques d'observation et d'analyse du système productif.

²⁶ Dans nos études précédentes avec les bases de données du centre CEPS/INSTEAD (Luxembourg) et le laboratoire LaRePE (Canada), le taux de réponse manquantes concernant les données financières était très élevé dans les PME. Nous avons supposé que soit ces entreprises ne souhaitaient pas les communiquer, soit ils ne les calculaient pas.

²⁷ Cf. Annexes du chapitre I. 1.1.1 Définition des PME de la Commission européenne (2003)

1.2 Les caractères des PME

Par rapport aux grandes entreprises, les PME ont une structure simple et dispose de ressources humaines, financières et technologiques peu complexe (Julien et Marchesnay, 1988; Levy *et al.*, 2002). De nombreuses études se sont penchées ces dernières années sur les caractéristiques propres des PME (Donckels, 1993; Julien et Marchesnay, 1988; Wtterwulghe, 1998). Elles se distinguent, précisent ces auteurs, par le rôle du dirigeant, la flexibilité, la spécialisation, l'absence de planification stratégique et le rapport à l'innovation. Grâce à leur flexibilité, elles sont capables de s'adapter rapidement aux évolutions des marchés de plus en plus fréquentes dans un contexte de mondialisation ainsi qu'aux cycles économiques. Elles ont donc un impact sur la croissance économique.

Malgré les avantages, la PME est plus fragile que la grande entreprise notamment à cause de la faiblesse de ses ressources (Marchesnay, 1982). Sur le plan stratégique, comme la PME œuvre dans un secteur d'activité restreint, elle possède une information stratégique de nature qualitative, avec un style de gestion non explicite et non systématique et a un mode de gestion dominé par un caractère familial (D'Amboise, 1985). Son processus décisionnel est généralement à court terme, réactif et axé sur les flux physiques plutôt que sur les flux informationnels. Elle est vulnérable face aux grands partenaires (Julien et Marchesnay, 1988; Torrès, 2000). Nous pouvons synthétiser les caractéristiques différenciatrices des PME par leur choix structurels, organisationnels et leurs modes de gestion.

1.2.1 Les caractéristiques organisationnelles des PME

Nous focaliserons notre analyse sur quatre caractéristiques organisationnelles des PME relative à leur structure, le degré de spécialisation, leurs systèmes d'information et la mobilisation de leurs ressources.

Une structure simple et des contacts directs

En parallèle avec leur taille modeste, la structure des PME est simple. Les contacts entre les employés et entre dirigeant-employés au sein des PME sont normalement directs et informels

avec une faible distance hiérarchique. Par ailleurs, ce facteur taille induit souvent une gestion quotidienne à court terme.

Le faible degré de spécialisation

Comme le rappelle Julien (1997), les PME ont une « faible spécialisation » dans la répartition des tâches. Cette caractéristique est présentée chez le dirigeant ainsi que chez les salariés, voire dans les équipements. Selon une représentation classique, la spécialisation vient avec la taille par la « création d'une hiérarchie qui puisse effectuer la coordination » puis par la « standardisation pour coordonner les activités » (Mintzberg, 1982).

Dans les PME, c'est le dirigeant qui s'occupe de tous les aspects stratégique de l'entreprise comme l'orientation, la décision, l'organisation et la réalisation. Les salariés sont aussi très flexibles et occupent plusieurs métiers dans l'entreprise. Les installations et les équipements sont simples et utilisés à faire de différentes tâches.

Les systèmes d'information moins complexe

Accompagnant une structure simple, les systèmes d'information interne et externe des PME sont élémentaires et peu formalisés (Levy *et al.*, 2002). Les systèmes d'information externe sont souvent informels. Les relations sont basées sur les contacts directs et proches. Il n'existe guère d'études marketing, mais des rencontres du dirigeant avec ses clients, des échanges avec ses pairs (Julien, 1997). Les systèmes d'information interne s'appuient souvent sur des discussions informelles et des contacts directs plutôt que formels et écrits.

La mobilisation difficile des ressources

Les ressources de la PME sont comptées, les ressources financières restreintes. Cette situation entrave des phases comme le démarrage ou le lancement d'un nouveau produit. La question des ressources se pose pour un bon nombre de PME qui n'ont pas de moyens insuffisants pour rémunérer et recruter les niveaux de qualification qu'elles souhaitent, ou former leurs employés. Toutefois, la construction de la compétence n'y est pas absente et certains travaux concernant les TPE (Bentabet et Trouvé, 1996) montrent que si les efforts qu'elles réalisent restent cachés, si ceux-ci n'empruntent « que rarement les formes traditionnelles », ils n'en sont pas moins réels, notamment avec le « rôle prééminent de la formation sur le tas ».

1.2.2 Les caractéristiques de la gestion des PME

Pour une structure simple, la gestion est généralement centralisée avec moins d'organisation pour accompagner une stratégie de réaction et d'adaptation à l'environnement.

Une gestion généralement centralisée avec moins d'organisation

Dans les PME, les fonctions ne sont pas assurées par un service, elles sont portées dans l'action et souvent par des non-spécialistes. Le dirigeant d'entreprise est généralement polyvalent et prend des décisions importantes notamment en ce qui concerne les choix en matière de technologies de l'information (Cragg et King, 1993; Raymond, 2001).

La gestion est centralisée est marquée par les traits de la personnalité du dirigeant (Pettersen, 2005; Raveleau, 2007). Cette caractéristique est plus forte pour les PME que les grandes entreprises parce que le dirigeant est aussi souvent le propriétaire. Le dirigeant de PME est le point d'ancrage entre l'interne et l'externe, car il assure des tâches commerciales, techniques, de recherche, mais aussi de représentation auprès des autres entreprises et des institutions (Raveleau, 2007). Nous pouvons généraliser cette caractéristique de la gestion de la PME par le concept de proximité de Torrès. Ce concept sera présenté de façons plus détaillée dans le paragraphe 1.2.4.

La stratégie de réaction et d'adaptation à l'environnement

La stratégie de la PME est en général de réaction et d'adaptation à l'environnement et repose sur la perception des changements à venir proches. La stratégie est le plus souvent intuitive, opportuniste, active et est réalisée par étape (Gelina et Halley, 1996). Elle met en valeur le caractère de l'entrepreneur ainsi que la flexibilité de la PME. Selon Julien (1997) la « stratégie est intuitive ou peu formalisée ». Les objectifs à long terme, les plans d'exécution, les raisons des choix restent, le plus souvent, implicites, dans « la tête du patron » et ne font que rarement l'objet de communications et d'explications autres que celles nécessitées par l'action immédiate.

En outre, si les grandes entreprises possèdent un département pour veiller le marché (Chu *et al.*, 2007; Janissek-Muniz et Lesca, 2004; Jdey et Moinet, 2009; Lafaye, 2006), les petites organisations n'ont pas d'outil pour anticiper les changement environnementale. Cela aggrave la vulnérabilité des PME contre les chocs externes. Cette caractéristique nous a incité à prendre en compte à approfondir sur les influences de l'environnement sur les PME.

1.2.3 Le place du dirigeant dans les PME

Littérature relative aux PME insiste sur les traits de la personnalité du dirigeant (Frimousse, 2010; OSEO, 2005; Pettersen, 2005), en particulier lorsqu'il est le propriétaire de l'entreprise. Chaque PME est une entité propre « où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins fortement reliées et où le propriétaire-dirigeant en contrôle la plupart des aspects et, pour quelques-unes, en y participant directement » (Julien, 1997). Cela peut lui permettre une prise rapide de décision (Boutary *et al.*, 2006a; Torrès, 2000, 2003a). Cette souplesse de fonctionnement permet une adaptation aux caractéristiques de la demande, à la croissance et à la segmentation du marché. Elles peuvent se réorienter avec de moindres coûts de réorganisation.

Dans les PME une personne peut occuper plusieurs postes. Le dirigeant ou ses proches peuvent jouer le rôle de directeur des systèmes d'information (DSI). Le réceptionniste peut s'occuper en même temps de la gestion de la clientèle et de la mise à jour le site web... Comprendre le fonctionnement d'une PME ne peut s'affranchir de s'interroger sur son dirigeant : son parcours, ses motivations, ses orientations, son système de pensée, ses comportements, sa relation aux autres... (Arsenault, 2004; Faber, 2002). Il est non seulement l'utilisateur mais aussi dans la construction de compétences collectives de l'entreprise. Le dirigeant est envisagé comme initiateur d'une démarche proactive quant à l'introduction des nouvelles technologies au sein de l'entreprise (Monnoyer-Longé, 2002).

L'article 2 des statuts de la « Confédération générale des petites et moyennes entreprises » (CGPME) circonscrit son champ par la définition suivante : « Les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci » (cité par Bizaguet (1993). Cette définition, essentiellement politique, fait de la responsabilité du chef d'entreprise l'élément distinctif. Ce « propriétaire-dirigeant » constitue le point de convergence et de rayonnement de l'ensemble de la structure : une personnalisation de la gestion, une centralisation du fonctionnement, une concentration des pouvoirs de décision. Il marque profondément les comportements de l'entreprise et son développement.

1.2.4 Une gestion de proximité

Du fait des caractères spécifiques de la PME comme sa petite taille, la centralisation de gestion, la division du travail, les systèmes d'information simples et la stratégie à court terme etc. (Torrès, 2000, 2002, 2003b), la gestion de proximité devient une caractéristique mais aussi un avantage pour la PME.

Torrès (2000) utilise le concept de proximité, construit stratégique et organisationnel, qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Cette proximité crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées. Torrès (2000) montre que chacune des caractéristiques classiques des PME peut être interprétée comme une forme particulière de proximité : proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, capital de proximité...

À la différence des grandes entreprises, les PME ont une forte proximité avec leurs marchés. Cette proximité est représentée par des contacts directs et fréquents avec leurs clients, fournisseurs et distributeurs. Cette relation proche, avec des échanges interindividuels et des contacts directs, aide les PME à recevoir des informations relatives à leur environnement proche. Ces informations correspondent à une sorte de quête informationnelle continue des employés en contact avec les acteurs externes. Cette veille constante permet à la PME d'interpréter les signaux de son environnement, de s'adapter, voire d'anticiper les changements qui surviennent.

En analysant cette caractéristique de la gestion des PME nous trouvons qu'elle est une clé qui rapproche les acteurs dans la PME. Ainsi, il fait nuancer la limite entre les niveaux organisationnels et individuels, entre les services, entre les tâches et la hiérarchie.

1.2.5 La PME face à l'intensification de la concurrence

L'apparition de l'Internet a fait naître une concurrence de plus en plus vive et de moins en moins prévisible (Monnoyer et Omrane, 2003). Le développement de la numérisation

constitue en outre une menace pour les PME du fait de l'évolution du comportement des clients (Julien et Carrier, 2002). Si les PME n'innovent pas, soit à la marge, soit de façon radicale, c'est une autre façon de dire qu'elles refusent de répondre aux demandes nouvelles des clients et de se soumettre aux normes qu'impose le nouvel environnement économique mondial (St-Pierre, 2009).

Depuis Schumpeter, de nombreux auteurs ont défini l'innovation (OSEO, 2006b). L'innovation est « un processus cumulatif, soit préparé de longue date (...), soit parce qu'elle suppose des changements de comportement (...) qui ne s'opèrent pas du jour au lendemain » (Trouvé, 2004). Elle est généralement définie par « [...] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures ».

L'innovation ne se limite pas exclusivement aux produits de l'entreprise mais elle peut affecter également les processus, les équipements et l'organisation des activités (Seck, 2007; St-Pierre, 2009). Pour répondre à ces besoins spécifiques, l'entreprise choisit une ou toutes ces formes d'innovation : l'innovation de produits, l'innovation dans les procédés et équipements, l'innovation organisationnelle ou innovation marketing ou commerciale.

L'innovation de produits répond aux pressions externes : demande du client, satisfaction du client, concurrencer pour maintenir ou élargir le marché (Agarwal et Bayus, 2002; Roy et Torrès, 2000). Pour maintenir ou développer son marché, l'entreprise peut réduire le coût et minimiser le temps de production par l'innovation dans les procédés et équipements (Alcouffe, 2004), aussi en est-il de l'adoption d'une nouvelle technologie. L'implantation de ces dernières peut être à l'origine de changements et de perturbations dans l'entreprise. Cela peut exiger des innovations organisationnelles. L'innovation marketing ou commerciale accroît l'attrait du produit, favorise sa promotion, développe un nouveau canal de vente en adoptant un site web (Bai *et al.*, 2007; Gauzente et Guilloux, 2003; Madrid et Monnoyer, 2005a; Morrison *et al.*, 1999).

La pression à l'innovation ne vient pas seulement de l'extérieur de la PME. Pour qu'une personne puisse travailler en polyvalence, il faut soit changer le procédé, soit implanter des nouveaux équipements, soit de changer organisation. L'e-management - management avec l'aide des systèmes d'information peut économiser les ressources des PME mais suppose

d'importantes innovation organisationnelles (Isaac *et al.*, 2002 ; Kalika, 2000; Zhu *et al.*, 2006).

Toutefois, il n'est pas rare que ces différentes formes d'innovation ne se réalisent pas séparément mais simultanément. Par exemple, l'innovation de produits entraîne une innovation dans les procédés qui elle-même nécessitera des ajustements dans l'entreprise pouvant mener à une innovation organisationnelle.

Pour répondre à ces pressions internes et externes, les PME doivent donc innover. Mais, l'innovation est une activité risquée (Hage, 1999; Kalika *et al.*, 2003) et ne contribue pas toujours à la performance de l'entreprise (Akrich *et al.*, 1988a, 1988b). Ainsi en est-il de l'adoption une stratégie d'innovation en technologies de l'information (Ginsberg et Venkatraman, 1992). Nous avons choisi de nous focaliser sur l'intégration des TIC et plus spécialement le développement du site web.

2 Tourisme et hôtellerie de petite taille

Dans la section précédente, nous avons cherché à caractériser les PME et leurs besoins d'innovation. Dans cette section, nous nous focaliserons sur notre objet de recherche au sein des PME, les hôtels de petite taille. La première sous-section présente un panorama de l'économie touristique pour connaître le poids de ce secteur dans l'économie. Dans la deuxième nous analysons les caractéristiques des petits hôtels - PME de service d'hébergement de courte durée.

2.1 L'économie du tourisme

Le tourisme²⁸ constitue désormais un des éléments moteurs de la croissance de certains pays (Messenger *et al.*, 2010; Oubey et Zaiem, 2009). Le développement des transports, l'ouverture des frontières de la plupart des pays et l'acculturation de masse aux voyages (Viard, 2000) ont entraîné un développement du tourisme international. Ainsi les voyages transnationaux ont-ils augmenté de près de 30 % entre 2000 et 2009²⁹ (OMT, 2011) et de 20% entre 2004 et 2006 (Cinotti, 2008). Toutes les données des études (soit professionnelles, soit de l'INSEE) soulignent la dimension majeure du tourisme pour l'économie française dans son ensemble³⁰ et en particulier dans le développement de certaines régions (Messenger *et al.*, 2010).

²⁸ Le tourisme peut être défini comme « l'ensemble des phénomènes de déplacement temporaire et volontaire lié au changement du milieu et du rythme de vie et devrait être lié à la prise de contact personnel avec le milieu visité, milieu naturel, culturel et social » (Lanquar, 1985). Selon l'OMT, le tourisme est une notion précisément définie, mais une acception très large. « Les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel à des fins de loisirs, pour affaires ou autres motifs ».

²⁹ En 2009, on comptait 880 millions d'arrivées de touristes internationaux. Les loisirs, la détente et les vacances sont les motivations de plus de la moitié des voyageurs (467 millions d'arrivées de touristes internationaux en 2008). Suivi après, 15% des voyages ont pour motif les affaires ou une raison professionnelle. Les restes pour 27% des voyages ont pour motif la visite à la famille ou aux amis, la santé, la religion, ou d'autres motifs.

³⁰ Selon l'enquête sectorielle annuelle (ESA) 2008, le chiffre d'affaires des entreprises du secteur du tourisme (Hôtels et hébergements similaires, autres hébergements touristiques, restaurants, débits de

Le développement du tourisme peut être étudié de façon horizontale – nombre de visiteurs, et de façon verticale – dépenses par voyageur. La contribution du tourisme à la dynamique de l'économie nationale d'un pays s'effectue via des activités relevant directement du tourisme (hôtellerie, restauration, transport, animation touristique, artisanat, etc.), mais aussi par le biais des investissements privés réalisés par les entreprises liées au tourisme (immobilier, financement, etc.) et les dépenses publiques investies pour moderniser et développer l'activité touristique (infrastructures publiques, dépenses de fonctionnement de certaines installations publiques ou privées).

L'apparition de l'Internet influence tous les secteurs économiques et le tourisme n'échappe pas cette tendance (Sahut et Hikkerova, 2009; Standing *et al.*, 2011). Le tourisme a très tôt appliqué le « e » tourisme comme l'e-management, l'e-commerce et l'e-marketing, e-relation etc. On parle de l'e-tourisme lorsque les activités du tourisme sont réalisées sur le marché virtuel (Héraud *et al.*, 2002; Ogonowska, 2008; Smith et Rupp, 2004). La révolution de l'e-tourisme ne se traduit pas seulement dans « le passage d'une technologie à une autre, plus informatisée et plus interconnectée, elle modifie également les modèles économiques et contractuels des acteurs de la production et de la distribution touristique » (Victor, 2007).

Selon la FEVAD³¹ (2012), un internaute sur deux, soit 20 millions de personnes en France, achète sur la toile des produits touristiques, pour un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros sur les 37 milliards engendrés par l'e-commerce. L'évolution structurelle récente de la filière touristique est autant due à l'apparition de nouvelles technologies qu'aux changements qu'entraîne leur diffusion dans la façon de produire, de consommer, de vendre et d'organiser l'activité touristique. Internet s'est ainsi progressivement imposé comme un mode privilégié de recherche d'informations et de réservations des touristes avant leur départ en voyage et a ainsi bouleversé l'organisation de la vente des produits touristiques.

En 2009, l'e-tourisme a réalisé un chiffre d'affaires de 8 milliards d'euros (Sous-direction du tourisme). La vente de voyages à forfait en ligne représente 18 à 20% du marché global du tourisme (estimation des professionnels). La vente de billets d'avion en ligne représente 2

boissons, agences de voyages et voyagistes) est de 80.5 milliard d'euros (dont 16 milliard pour les hôtels et hébergements similaires). La valeur ajoutée des hôtels et hébergements similaires est près de 8 milliard d'euros.

Cf. Annexes du chapitre I. 3. Marché du tourisme français

³¹ FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) : Étude « Bilan du e-commerce », janvier 2012, www.fevad.com

milliards d'euros ; soit 25% du marché en ligne, 91% des voyageurs s'informent sur Internet avant d'aller en agence.

La taille du marché touristique de la France est étudiée d'abord par rapport à celle des pays concurrents dans le monde et dans une perspective plus analytique et complète pour la France elle-même. Nous analysons d'abord l'importance des secteurs touristiques internationaux ensuite de plus près l'économie touristique française.

2.1.1 Le marché du tourisme

Les déplacements et les dépenses des touristes créent des flux monétaires entre les pays de départ et les pays d'accueil. Le tourisme participe aussi à la création d'emplois dans cette activité et les secteurs liés. Cependant, après une période de plusieurs dizaines d'années de croissance relativement élevée, le tourisme connaît ces dernières années une tendance à la baisse du fait d'événements politiques ou économiques.

Tableau I-3 : Arrivées et recettes du tourisme international dans le monde³²

	1980	1990	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Arrivées de touristes (en millions)	285	436	684	804	848	904	919	881
Variation annuelle (en %)		53	57	18	5	7	2	-4
Recettes (en milliards de dollars)	102	270	475	677	742	857	942	852
Variation annuelle (en %)		164	76	42	10	15	10	-9

Source : Organisation mondiale du tourisme, 2011

Les dernières années, touchée par les crises financière et des « subprimes » (2008), l'économie mondiale a connu une forte décroissance en 2009. Cependant, les flux touristiques mondiaux ont évolué de 1.2% pour la période 2008 – 2010. Selon le rapport de l'Organisation mondiale du tourisme – OMT (2011), les arrivées de touristes internationaux en 2010 ont augmenté de 6.7% dans le monde pour s'élever à 935 millions, soit 55 millions d'arrivées de plus qu'en 2009. En parallèle avec la reprise de l'économie³³, la France a connu une augmentation des

³² Annexes du chapitre I. 2.2. Touristes internationaux

³³ Le PIB augmente de 1.5%, après - 2.6% en 2009.

arrivées de touristes internationaux 77 millions de personnes (soit 8.2% du marché international).

De 1980 à 2009, pendant près de 30 ans, le nombre de touristes dans le monde a triplé passant de 285 millions à 881 millions. Toutefois, le taux de croissance s'est réduit dans la dernière décennie de 2000 à 2009 de 29%. 20 pays attirent près des deux tiers des touristes (64% en 1980, 67% en 1990 et 2000, 62% en 2009). En 2009, les recettes du tourisme international étaient de 852 milliards de dollars, ce qui représente environ 5% du PIB mondial³⁴. En 2008, l'industrie du tourisme représentait 6.4% du PIB français. Les recettes du tourisme international englobent toutes les dépenses liées à la consommation des visiteurs internationaux (hébergement, nourriture et boissons, transport intérieur, divertissements) à l'exception du titre de transport international acheté auprès de compagnies situées en dehors du pays d'accueil.

En 2009, le classement selon le nombre de touristes internationaux par pays place la France au premier rang mondial, suivie par les États-Unis et l'Espagne (Tableau I-4). Ces pays sont aussi classés dans les trois premiers rangs du classement mondial de l'OMT pour les recettes touristiques. La recette de la France - la première destination touristique mondiale est en troisième rang. Dans le contexte de la concurrence, le secteur du tourisme français doit faire face à des nouveaux défis tels que: le développement de nouvelles destinations (comme la Chine, l'Amérique du Sud, et probablement dans les prochaines années les États baltes) et la création de nouveaux produits de qualité avec les soutiens financiers élevés (Plan de qualité espagnol - Spanish Quality Plan, Marque Italien - Italia Brand, en Italie, etc.)

Tableau I-4 : Évolution du nombre de touristes dans les trois pays leaders³⁵

Pays	Rang		Arrivées de touristes (en millions)					Part des arrivées mondiales (en %)	
	1980	2009	1980	1990	2000	2008	2009	1980	2009
France	1	1	30.1	52.5	77.2	79.2	76.8	10.8	8.7
États-Unis	2	2	22.5	39.4	51.2	57.9	54.9	8.1	6.2
Espagne	3	3	22.4	34.1	47.9	57.2	52.2	8.1	5.9

Source : Organisation mondiale du tourisme, 2011

³⁴ Organisation mondiale du tourisme, WTTC, Mémento du tourisme 2011

³⁵ Cf. Annexes du chapitre I. 2.2.1. Arrivées de touristes internationaux

Sur la période 1980 à 2000, le nombre de touristes venant en France passe de 30.1 millions à 77.2 millions (soit plus 156% contre 140% du niveau mondial). Mais depuis 2000, le taux de croissance est de 2.6% avec un recul de 3% en 2009 (de 79.2 millions à 76.8 millions). La France a perdu 2.1 point sur le marché (de 10.8% des arrivées mondiales en 1980 à 8.7% en 2009)³⁶. Ceci peut être expliqué par des dotations différentes en termes de sites historiques ou monuments et patrimoines préhistoriques, ainsi que de la diversité des ressources naturelles (plages, montagnes, volcans, rivières) possédées par ses régions (Barros *et al.*, 2011).

Tableau I-5 : Recettes du tourisme des trois pays leaders³⁷

<i>Pays</i>	<i>Rang</i>		<i>Recettes du tourisme international (milliards de dollars)</i>				<i>Part en % des recettes mondiales</i>	
	1980	2009	1980	1990	2000	2009	1980	2009
États-Unis	1	1	10.1	43.0	82.4	93.9	9.4	11.0
Espagne	4	2	7.0	18.5	30.0	53.2	6.5	6.2
France	2	3	8.2	20.2	30.8	49.4	7.7	5.8

Source : Organisation mondiale du tourisme, 2011

Le tourisme international représente 6% des exportations totales de biens et services. En 2008, les recettes totales d'exportation du tourisme international s'élevaient à 1100 milliards de dollars dont 944 milliards de dollars pour les recettes du tourisme international et 183 milliards pour les recettes du transport de personnes³⁸. Le secteur du tourisme a généré 235 millions d'emplois soit 6 à 7% de l'emploi mondial³⁹.

2.1.2 L'hôtellerie française

L'essor du tourisme en France a été permis par différents facteurs historiques, sociétaux et politiques (Messenger *et al.*, 2010). En 2009, selon les données du compte satellite du tourisme national (CST), les services touristiques de la France ont atteint 84.7 milliards euros. La part

³⁶ Cf. Annexes du chapitre I. 2.3.1.3. Évolution des arrivées de touristes internationaux des cinq principaux pays de destination

³⁷ Cf. Annexes du chapitre I. 2.3.2.3. Évolution des recettes de touristes internationaux des cinq principaux pays de destination

³⁸ Organisation mondiale du tourisme, WTTC, Mémento du tourisme 2009

³⁹ Organisation mondiale du tourisme, WTTC, Mémento du tourisme 2009

de la valeur ajoutée dans le PIB est de 41.6 milliards d'euros soit 2.4%, ce qui est bien supérieur à celle d'autres secteurs⁴⁰.

Le poids économique du tourisme dans l'économie française peut s'apprécier par la production de sa branche hôtels et restaurants⁴¹ (Tableau I-6).

Tableau I-6 : Production des secteurs en 2009

<i>Secteur</i>	<i>Production</i>		<i>Valeur ajoutée</i>	
	Montant (Mds €)	%	Montant (Mds €)	%
Bâtiment	195	3	91	5
Transports	157	5	79	5
Industries agricoles et alimentaires	125	4	26	2
Énergie	123	4	31	2
Tourisme (hôtels et restaurants)	85	3	42	2
Agriculture	80	3	30	2
Activités récréatives, culturelles et sportives	77	2	38	2
Industrie automobile	69	2	11	1
Ensemble des secteurs	3415	100	1722	100

Source : INSEE, 2010

En France, le secteur du tourisme est dominé par les PME (plus de 99% des entreprises parmi lesquels, 94% des PME comptent moins de 10 personnes). Ces PME emploient en moyenne 6 salariés soit au total un million de personnes de façon directe (Barros *et al.*, 2011). Dans le tourisme, le sous-secteur hôtels, cafés, restaurants (HCR) représente à lui seul 3.8% de l'emploi en France. Ce sous-secteur est créateur d'entreprises et générateur d'emplois (Mémento du tourisme 2009 ; ACFCI)⁴². En 2009, le sous-secteur HCR représente 889 mille emplois (soit 661 mille équivalent temps plein) (Mémento du tourisme 2009 ; ACFCI). L'hébergement marchand représente 230500 entreprises dont 90% de PME-TPE et un parc de

⁴⁰ La production des secteurs : l'énergie (30 €Mds), l'agriculture (30 €Mds), les industries agro-alimentaires (25.7 €Mds), ou l'automobile (11.2 €Mds)

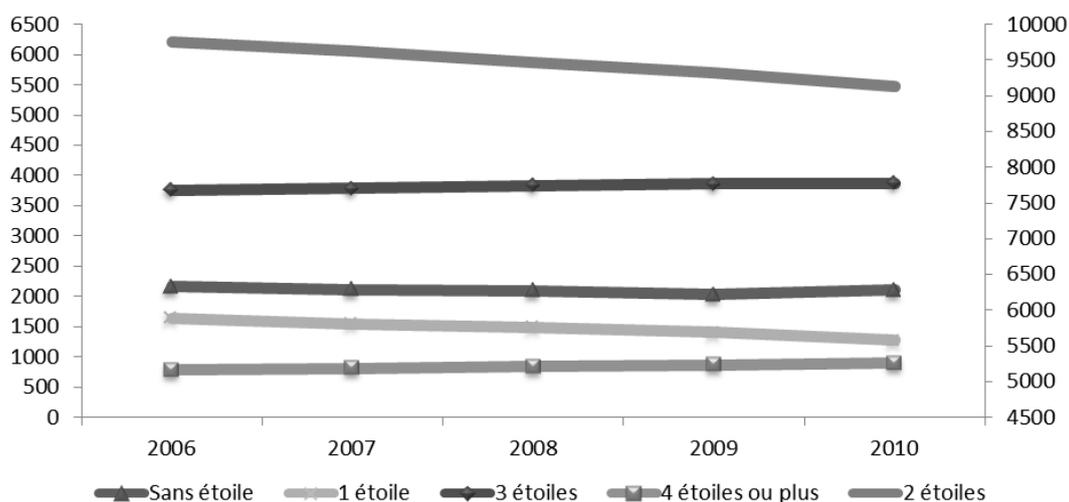
⁴¹ Cf. Annexes du chapitre I. 3.1.1 Les entreprises du secteur du tourisme. (2008). Insee, enquête sectorielle annuelle (ESA)

⁴² La loi du 9 août 2004 devait soutenir le secteur pour la création d'emploi. Depuis, cette aide a été supprimé en raison du passage à la TVA à 5.5% qui avait le même objectif de revalorisation des salaires et de création d'emploi.

5.8 millions de lits touristiques en 2009⁴³. En 2007, le chiffre d'affaires réalisé de l'hôtellerie de tourisme français est de 15.6 milliard d'euros (contre 230 milliards d'euros en total de l'hôtellerie mondiale) (Mémento du tourisme 2009, ACFI, KPMG).

Le parc hôtelier français, en janvier 2011, comprend près de 595000 chambres dans près de 17000 hôtels⁴⁴ (Enquête INSEE/Direction du Tourisme, 2011). L'hôtellerie française a connu ces dernières années des difficultés. Pendant l'année 2010, 218 hôtels (soit 1237 chambres) ont été fermés (INSEE, 2011). Cette diminution de l'offre hôtelière est très inégale sur toute la France. Ce sont les hôtels en milieu rural et de moyenne montagne qui sont les plus touchés. Ces hôteliers font face à des problèmes divers : obsolescence de l'offre, mise aux normes coûteuses, difficultés à transmettre l'entreprise etc. (KPMG, 2011).

Tableau I-7 : L'évolution de nombre d'hôtel français par catégorie



Note : Les hôtels sont classés par norme 1986 : Sans étoile, 1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles ou plus.

Champ : France métropolitaine, parc au 1^{er} janvier.

Sources : INSEE ; Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) et partenaires régionaux, 2011.

⁴³ Cf. Annexes du chapitre I. 3.1.1. Les entreprises du secteur du tourisme (2008). Insee, enquête sectorielle annuelle (ESA)

⁴⁴ Cf. Annexes du chapitre I. 3.1.2. Capacité globale d'hébergement (2010) de enquêtes fréquentation (Insee, DGCIS, partenaires régionaux), fédérations professionnelles

L'application de la nouvelle classification⁴⁵ pose aux hôtels français. Après un an et demi (plus de 2 ans pour la catégorie 5 étoiles), moins de 10% du parc hôtelier français a fait le choix d'être classé selon les nouvelles normes. Les hôtels de 2 étoiles étaient la catégorie la plus représentée dans l'ancienne classification, avec la nouvelle norme, les établissements 3 étoiles sont majoritaires avec près de la moitié du parc hôtelier. Il semble que les hôtels de classe moyen ne sont pas prêts pour le changement. Les hôtels, notamment indépendants, ne savent pas comment positionner leurs établissements dans le nouveau classement, ce qui explique le retard constaté (KPMG, 2011). Ce retard rend confus le parc d'hôtelier ce qui gêne la distinction pour le client. Cette perte de repères pourrait être dommageable pour la fréquentation, en particulier pour la clientèle qui fait les recherches en comparant sur Internet.

Tableau I-8 : Le déploiement lié au nouveau classement hôtelier⁴⁶

<i>Établissements classés au 1er janvier 2010</i>					
0 étoile	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles et plus	Total
1698	1227	8932	3952	946	16755
10%	7%	53%	24%	6%	100%
<i>Établissements classés selon les nouvelles normes au 1er juillet 2011</i>					
1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
52	389	764	273	139	1617
3%	24%	47%	17%	9%	100%

Source : Agence de développement touristique de la France (ATOOUT)

Pendant la période 2006 à 2010, le revenu par chambre des hôtels de classe élevée ont baissé alors que celui des classes moyennes et basses a augmenté (Tableau I-9). L'augmentation est plus forte pour les hôtels de 2 étoiles (+ 3.6%). La baisse de - 3.2% dans les hôtels de 4 étoiles Standard.

⁴⁵ La réforme du classement hôtelier résulte de la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques. Cette réforme porte sur deux grands axes : la refonte des critères et la procédure du classement.

Le nouveau classement hôtelier est entré en application le 28 décembre 2009. La grille de classement contient 246 critères répartis en 3 grands chapitres : équipements, services au client, accessibilité et développement durable. Le classement est volontaire. Il comporte 5 catégories allant de 1 à 5 étoiles. Il est valable 5 ans, période à l'issue de laquelle l'établissement doit renouveler la demande de classement.

⁴⁶ Cf. Annexes du chapitre I. 4.1. Hôtellerie de tourisme : nombre d'établissements et de chambres par catégorie (2006-2010) selon norme 1986.

Tableau I-9 : Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR⁴⁷)

	2006	2007	2008	2009	2010	TCAM* 2006-2010
5 étoiles				281	243	
4 étoiles Supérieur / 5 étoiles	243	258	265	226	226	- 1.8%
4 étoiles Standard	108	114	105	92	95	- 3.2%
3 étoiles	58	62	64	58	63	+ 2.0%
2 étoiles	38	44	45	43	44	+ 3.6%
0/1 étoile	24	26	26	26	27	+ 2.5%

Unité : En euro, hors taxes - service compris

Source : KPMG, Advisory Services/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

*TCAM : taux de croissance annuel moyen

Sachant que le revenu moyen par chambre disponible est basé sur le prix moyen par chambre louée et le taux d'occupation, nous présentons ces deux évolutions. L'évolution du prix moyen par chambre louée a la même tendance que le revenu moyen par chambre disponible (Tableau I-10).

Tableau I-10 : Prix moyen par chambre louée

	2006	2007	2008	2009	2010	Évolution 2009/2010	TCAM* 2006/2010
5 étoiles				444.2	391.9		
4 étoiles Supérieur / 5 étoiles	352.0	357.7	382.3	351.8	345.6	- 1.8%	- 0.5%
4 étoiles Standard	155.2	159.1	153.2	143.1	134.6	- 6.0%	- 3.5%
3 étoiles	86.6	89.2	98.5	96.0	98.4	+ 2.5%	+ 3.3%
2 étoiles	56.4	59.9	64.4	66.4	67.9	+ 2.2%	+ 4.7%
0 / 1 étoile	33.7	36.6	36.6	39.4	39.7	+ 0.8%	+ 4.2%

Unité : En euro, hors taxes - service compris

Source : KPMG, Advisory Services/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

*TCAM : taux de croissance annuel moyen

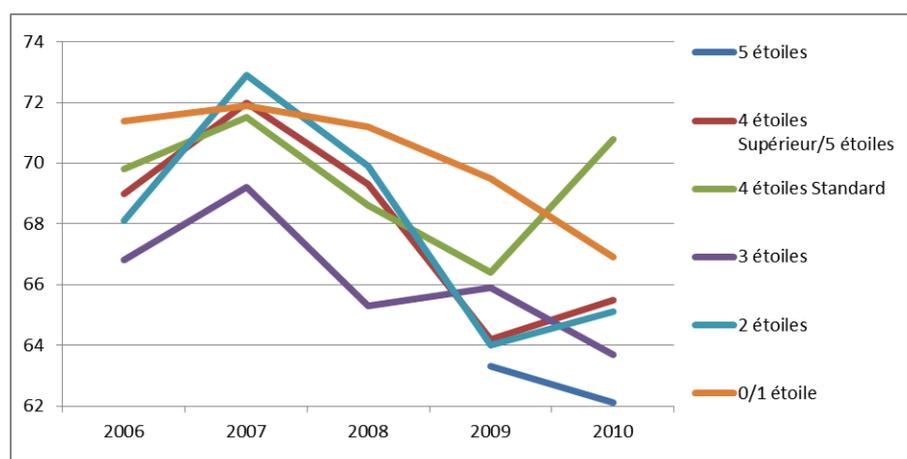
Pendant la période 2003 à 2007, les hôtels connaissent une tendance de forte croissance⁴⁸. Les hôtels (de tous types sauf 0/1 étoile) peuvent remplir jusqu'à 70% de leurs chambres.

⁴⁷ Abréviation anglaise de "Revenue per Available Room", ce ratio peut se calculer simplement en multipliant le prix moyen par chambre louée par le taux d'occupation. Le RevPAR permet donc de mesurer l'effet de la variation combinée de ces deux indicateurs sur le chiffre d'affaires hébergement, et constitue de ce fait un indicateur plus complet de l'état de la conjoncture professionnelle.

⁴⁸ Cf. Annexes du chapitre I. 4.4. Taux d'occupation moyen des chambres (période 1998 – 2007) KPMG (2008)

Toutefois, le taux moyen d'occupation des chambres a tendance à baisser (Figure I-3). Depuis l'année 2007, les hôtels de toutes classes ont une forte diminution du taux moyen d'occupation des chambres. Cependant, les années 2009 et 2010, les hôtels de classe élevée ont connu quelques indices de relèvement. Les hôtels de moyenne et basse semble plus difficile de remplir leurs chambres vides. Les petits hôtels peuvent-ils résister ? Nous allons focaliser notre attention sur ce type d'hôtel.

Figure I-3 : Taux moyen d'occupation des chambres - Moyenne France (en %)



Source : KPMG, Advisory Services/Tounsme-Hôtellene-Loisirs, 2011

2.2 Les petits hôtels

Un hôtel est une résidence qui offre un service payant d'hébergement⁴⁹. En général, la location est effectuée pour de courtes périodes. Les hôtels offrent souvent d'autres services à leur clientèle comme les services de communication ainsi que des salles de conférence. Certains offrent les services de spa, restauration, piscine... L'hôtellerie française se compose plutôt des TPE de moins de 20 salariés. Nous appellerons « petits hôtels⁵⁰ » des hôtels qui emploient moins de 20 salariés qui sont généralement indépendants⁵¹. Nous ciblons notre recherche sur les hôtels de petite taille parce que comparés aux autres types d'hébergement

⁴⁹ www.tourisme.gouv.fr

⁵⁰ Cf. Sigles - Appellation.

⁵¹ Le statut de l'hôtel dépend du mode de gestion : autonome/indépendant, chaîne volontaire, chaîne intégrée, chaîne intégrée (en propriété, avec propriétaire, en franchise, en contrat de gestion), concession.

touristique⁵² de courte période comme le camping, la maison d'hôte..., l'hôtel est une structure véritable entrepreneuriale.

«C'est le touriste qui fait le tourisme »⁵³. Ce sont toutes les actions, les dépenses de la clientèle qui font vivre ce secteur. Cela veut dire que non seulement le service d'hébergement mais tout ce qui peut être vendu contribue au revenu des hôtels. Une grande proportion du revenu des hôtels vient du service d'hébergement. Les revenus issus des autres services comme la restauration, la communication ne sont pas très importants mais en augmentation (KPMG, 2010, 2011).

Les petits hôtels peuvent faire valoir des avantages par rapport aux grands hôtels. Réduisant leur coût, les petits hôtels jouent sur le tarif et les services à la clientèle, il cherche à préserver les traditions, tout en offrant un service personnalisé dans une atmosphère accueillante. Les clients, les voyageurs espèrent trouver dans les petits hôtels, une plus forte typicité, « small is beautiful » (Julien et Marchesnay, 1988; Vidal et al., 2007). Dans les petites structures, les clients et les employés de l'hôtel sont plus proches. L'hôtel peut donc satisfaire plus aisément les désirs du client. Ils se distinguent ainsi d'une offre standardisée, d'un service impersonnel qui n'est pas propice à fournir une expérience inoubliable. La clé de leur succès se dissimule derrière des fonctionnalités de restauration adaptées aux besoins des clients et une qualité de service. Toutefois, ils sont souvent accessibles même s'ils peuvent collaborer avec les agences de voyage de la région, ou travailler en partenariat avec des structures touristiques locales.

2.2.1 Les canaux de distribution des produits hôteliers

Le chiffre d'affaires des hôtels provient des nuitées et des services ainsi que des commissions venues de l'extérieur. On peut distinguer deux stratégies (Badoc, 2000; Lendrevie *et al.*,

⁵² Selon l'INSEE, l'hébergement touristique est toute installation qui, régulièrement ou occasionnellement, pourvoit à l'hébergement de touristes comme les hôtels, campings, hébergement en meublés de courte durée, résidences de tourisme, centres de villégiatures, centres de vacances pour enfants et adolescents, auberges de jeunesse et refuges...)

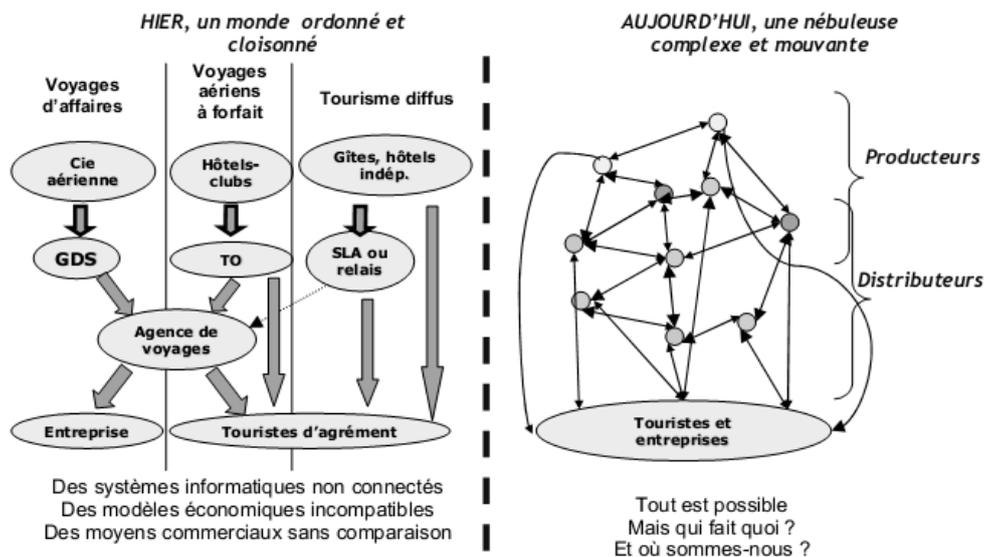
⁵³ Les Cahier Espaces 2006 (n°90), Observation et tourisme, Éditions Espaces tourisme & loisirs p. 166.

2006; Rayport et Sviokla, 1995) : les stratégies extensives qui cherchent à élargir le marché en conquérant de nouveaux clients, et les stratégies intensives qui visent à accroître les quantités moyennes achetées par les clients actuels.

Avant l'ère de l'Internet, le secteur hôtelier se caractérise par une distribution longue qui intègre plusieurs intermédiaires. Ceux-ci contribuent aux avantages concurrentiels des hôtels et à la satisfaction des clients (Kotler *et al.*, 2003). Le développement des activités commerciales à travers Internet bouleverse les structures de distribution de l'industrie touristique et hôtelière. Traditionnellement, les touristes utilisaient le circuit classique des agences et organisateurs de voyages. Les réservations directes intéressaient généralement les clients fidélisés et habitués, et se situaient plus particulièrement dans le segment du tourisme d'affaires. Elles s'effectuent généralement par l'intermédiaire de moyens télématiques, tels que le téléphone et le fax. Les stratégies d'approche directe des clients sont mineures sauf pour les clients de proximité.

En se développant en parallèle avec l'Internet, la révolution de l'e-tourisme ne se traduit pas seulement dans le passage d'une technologie à une autre, plus informatisée et plus interconnectée, elle modifie également les modèles économiques et contractuels des acteurs de la production et de la distribution touristique. Les canaux d'approche aux clients, de marketing et de vente ont changé.

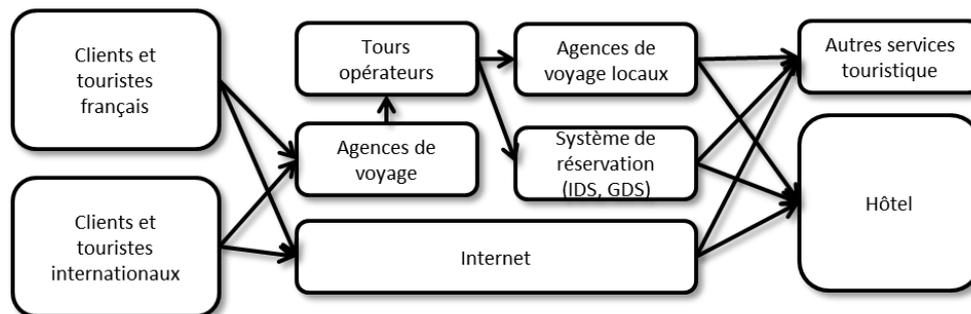
Figure I-4 : La commercialisation des produits et des destinations touristique



Source : Victor, 2007

Les nouveaux intermédiaires de distribution des hôtels (IDS⁵⁴ et GDS⁵⁵) sont apparus à côté des anciens : les tours opérateurs, les agences de voyage, les systèmes de réservation électronique. En outre, apparaissent aussi des agences « en ligne » de cotation, de comparaison et de réservation. Le touriste peut ainsi comparer les offres et organiser son voyage plus aisément en utilisant l'Internet (Standing *et al.*, 2011).

Figure I-5 : Structure de distribution pour le secteur hôtelier français



Source : Inspiré de Kotler et al., 2003

L'apparition des nouveaux partenaires augmente-t-il les résultats des petits hôtels ? Cette question du partage équitable selon Tillquist (2002) avec une approche «gagnant–gagnant» des divers partenaires est mise en doute. Dans le cas des petits hôtels, il existe plutôt un déséquilibre avec les intermédiaires traditionnels. En effet, certains organisateurs de voyages qui contrôlent les réseaux de ventes des produits hôteliers et touristiques imposent aux hôtels leurs exigences commerciales sans se soucier de leurs conséquences sur l'image de marque, la rentabilité et la qualité des produits des petits hôtels. L'hôtel doit subir cette situation pour rester concurrentiel avec les grands hôtels. Il en est de même pour chaînes de petits hôtels bien équipés au niveau technologique (Barros et José Mascarenhas, 2005).

Malgré ces difficultés, les hôtels restent partenaires des intermédiaires parce que ces derniers sont plus efficaces que les hôtels dans la gestion des réseaux et des outils professionnels (vente des produits et services hôteliers, communication avec les touristes internationaux, modalités de paiements, gestion des annulations). En outre, les organisateurs de voyages contribuent à l'amélioration de la satisfaction des touristes en étudiant toutes les variables nécessaires au succès d'un voyage tels que les moyens de déplacement, le transfert,

⁵⁴ Internet Distribution System

⁵⁵ Global Distribution System

l'hébergement, les excursions, et garantissent ainsi la qualité des prestations fournies par toutes les entreprises impliquées.

À côté des avantages, cités dans ces partenariats avec plusieurs intermédiaires, les petits hôtels sont confrontés aux situations de surbooking, conséquence de mauvaises décisions de gestion des organisateurs de voyage. D'autres organisateurs de voyages réalisent des annulations abusives, sans préavis, avec des délais insuffisants, qui entraînent des manques à gagner pour les hôtels. Ensuite, les organisateurs de voyages tendent souvent à faire baisser les prix. Alors, l'hôtel se voit contraint de baisser constamment ses coûts et de limiter les budgets d'investissements qui seraient nécessaires pour améliorer ses infrastructures et ses équipements. Cette situation nuit à l'image de marque de l'hôtel et à la qualité de produits et services offerts.

Les limites de la distribution traditionnelle compliquent la recherche des informations et la communication directe avec les touristes. Souvent, les conseillers des organisateurs de voyages ne connaissent que des informations générales, des caractéristiques des hôtels et des régions de leur implantation. Ils risquent donc de fournir des réponses imprécises ou erronées aux clients. Toutes ces limites ont des influences majeures sur la qualité des produits et services hôteliers, sur l'image et sur les performances des hôtels (Ben Ali, 2008). Les petits hôtels ont-ils l'intérêt à suivre ces canaux d'affaires traditionnels ?

2.2.2 Les enjeux de l'innovation pour les petits hôtels

Pour les hôtels de petite taille, s'ajoutent aux caractéristiques des PME celles du tourisme. Après une période de croissance, la création d'entreprises du secteur hôtellerie tend à stagner voire à diminuer dans l'espace rural et selon la catégorie d'hôtel⁵⁶. Le taux de défaillance des hôtels (de tous types) depuis 2007 est toujours supérieur de 10%⁵⁷.

⁵⁶ Cf. Annexes du chapitre I. 4.1 Hôtellerie de tourisme : nombre d'établissements et de chambres par catégorie.

⁵⁷ Mémento du tourisme 2011 : L'année 2008 a enregistré 5740 hôtels qui sont tombé en faillite (soit une hausse de 16.07% par rapport à 2007). Ce taux a baissé un peu à +11.51% en 2009, avec 4660 hôtels. Bien que le revenu moyen par chambre ait augmentés dans les dernières années, cela fait douter

2.2.2.1 Le syndrome de la PME

La taille modeste des hôtels rend difficile l'affronter contre les chocs externes. Par exemple, si une crise éclate, quelle soit économique ou financière, les touristes se détournent de l'hôtellerie de tourisme et de la restauration traditionnelle. En 2009, la fréquentation a baissé de 4.8% (dont 10.7 points de la fréquentation étrangère et 1.5 points de la fréquentation nationale). Cette baisse de fréquentation est reliée au niveau du chiffre d'affaires qui a baissé de 6% entre décembre 2008 et novembre 2009 par rapport à l'an passé. Il apparaît donc nécessaire que les entreprises du secteur de l'hôtellerie puissent se moderniser afin de répondre aux nouvelles exigences de la clientèle touristique.

L'hôtellerie indépendante a été plus touchée par la crise que l'hôtellerie de chaîne. Depuis 2008, l'hôtellerie de chaîne représente une part sans cesse croissante de l'hôtellerie de tourisme. Les hôteliers affirment que les chaînes hôtelières étrangères et françaises gèrent ensemble. En 2006, ces chaînes occupaient plus de 40% du nombre des unités hôtelières et 60% de la capacité d'hébergement totale en France. L'hôtellerie indépendante, essentiellement composée de PME, a du mal à se moderniser et est donc victime de son obsolescence.

Un site web peut aider la structure hôtelière à se rendre plus proche de ses clients, en réduisant le nombre d'intermédiaires, mais il peut aussi améliorer l'organisation et la qualité des prestations proposées. Les informations relatives aux clients peuvent être mémorisées, utilisées par le personnel en contact et le personnel de service (clients fumeurs, en famille, handicapés, menus spéciaux...).

En outre, comme nous venons de mentionner, les petits hôtels n'ont pas beaucoup de pouvoir de négociation avec des intermédiaires qui imposent facilement leurs exigences commerciales et conditions tarifaires. Les relations d'affaires entre les petits hôtels et les intermédiaires sont marquées par l'instabilité, et souvent de courte durée ce qui décourage les petits hôtels à investir dans les nouvelles technologies coûteuses.

sur la performance des petits hôtels quand le taux moyen d'occupation des chambres a tendance en baisse.

Cf. Annexes du chapitre I. 4.2 Défaillances d'entreprises.

2.2.2.2 Le syndrome des entreprises de service

Ces hôtels ont des caractéristiques des PME mais aussi celles des entreprises du tourisme. Leur offre est non-stockable et marqué par la saisonnalité et la dépendance au climat.

Non stockable

Dans l'hôtellerie, le service d'hébergement doit être « consommé dans la journée ». Une chambre non utilisée est une chambre perdue. Le coût fixe est ainsi important autant que le coût variable. Pour cette raison, les hôtels veulent augmenter le taux d'occupation des chambres et s'orientent vers le yield-management pour attirer le voyageur sur une offre sous utilisée (Autissier, 2000). Le yield-management tente d'adapter des structures de « production/distribution » à une demande flexible avec l'objectif d'améliorer la rentabilité globale. Les systèmes de réservation, les « happy hours » et les promotions sont autant de pratiques qui tentent de canaliser une demande sur des périodicités différentes de celles qui la définissent normalement. Les méthodes de gestion employées sont à la fois caractérisées par des techniques de contrôle de gestion (calculs des coûts et des marges) et des informations marketing (élasticité de la demande, segment de marché, etc.).

Saisonnalité et dépendance au climat

Les hôtels et les entreprises touristiques sont marqués par le climat et les variations saisonnières. Les hôtels qui se trouvent dans les stations de ski et de sport d'hiver ont la haute saison en hiver et les hôtels qui se trouvent sur le littoral ont la haute saison en été... La demande se concentre donc sur quelques mois de l'année. Une sous-utilisation hors saison affecte négativement la rentabilité de ces hôtels. Pour remédier à cette situation, les hôtels doivent chercher les solutions pour étaler la fréquence la basse et la moyenne saison en s'adressant à des clientèles différentes : non-actifs, résident de l'autre hémisphère, étrangers marqués par un rythme scolaire différent. Tous ces éléments constituent de véritables enjeux et impliquent un effort d'innovation pour les petits hôtels. Il existe plusieurs niveaux (Martinez-Ros et Orfila-Sintes, 2009) et façons d'innover. Les hôtels, et surtout le dirigeant, doivent choisir celles qui s'adaptent mieux à leur situation propre (Barba-Sainchez *et al.*, 2007).

Conclusion

Ce chapitre structuré en deux sections apporte une vision globale sur les PME et les petits hôtels. Chacune de ces sections envisage successivement les situations, les tendances et les obstacles liés à l'introduction d'une stratégie d'innovation. Pour mieux percevoir les caractéristiques des entreprises de petite taille, et disposer d'un champ de recherche homogène, nous avons décidé de cibler aux sociétés de moins de 20 salariés (qui représentent la plus grande partie des PME).

Les spécificités des PME par rapport aux grandes entreprises se trouvent de la gestion de proximité et le rôle du dirigeant (Jullien et Trémenbert, 2010; Torrès, 2003a). Dans les PME, la proximité est présente entre le dirigeant et les salariés, l'entreprise et le marché, l'entreprise et les clients etc. La proximité nuance les distances et la limite organisationnelle – individuelle entre les acteurs internes des PME et entre la PME et les parties prenantes. Dans les PME, le leadership du dirigeant est très important. C'est le dirigeant qui observe, décide et souvent réalise des projets et des opérations quotidiennes de l'entreprise. Le leadership n'est pas seulement un trait individuel mais affecte le niveau organisationnel. Les caractéristiques du dirigeant modifient l'apparence de l'entreprise.

La stratégie d'affaire traditionnelle des PME consiste à viser des marchés de niches et à s'appuyer sur la fidélité des clients. Dans les marchés de proximité, les canaux de marketing traditionnels comme la publicité à la télévision, les brochures papier dans les offices de tourisme et les agents de voyage prouvent l'efficacité. Cependant, dès l'apparition de l'Internet, ces stratégies des PME sont confrontées à un virage dangereux (Rival, 2008a). L'Internet est un challenge et aussi une opportunité pour les PME. Bien profité ces avantages de l'Internet, les PME peuvent étendre leur marché et leur clientèle au niveau mondial. Au contraire, elles peuvent perdre même sur leur marché traditionnel. Les PME dans le secteur du tourisme sont encore plus en difficultés dans cette concurrence. Le tourisme international qui a connu une croissance pendant plusieurs dizaines d'années a tendance à baisser. Bien que la France soit toujours la première destination mondiale de tourisme, les recettes ainsi que le développement du marché hôtelier français ne sont pas à favorable. Le taux de défaillance des petits hôtels montre que ces derniers ne supportent pas bien la concurrence.

Ces constats nous incitent à poser la question : quelle est la raison des difficultés des petits hôtels ? Est-ce que c'est un problème d'innovation ? Ce chapitre a analysé les pressions qui s'exercent sur les petits hôtels en regroupant des besoins de l'innovation des PME avec les caractéristiques des entreprises dans le secteur des services. La capacité d'innovation de la PME repose, en partie, sur des caractéristiques personnelles et sur des caractéristiques structurelles (taille, centralisation de la gestion, systèmes d'information informels etc.). Elle ne suit pas un mode classique car elle est dépendante des relations entre les acteurs, des pressions de la concurrence et la réponse aux clients, et surtout en interne des interactions des membres de l'entreprise et en particulier des caractéristiques personnelles du dirigeant. La performance des hôtels dépend donc de la stratégie d'innovation choisie. Le succès d'une stratégie dépend de transferts de volontaristes, des connaissances en interne et de la coordination entre les employés.

En tenant compte de l'importance des PME dans le secteur du tourisme français, nous avons posé la question de savoir si les hôtels de petite taille français, comptant de moins de 20 salariés, ont besoin d'une stratégie d'innovation (Mayer, 2002). Quelle est la stratégie adaptée pour les PME et les petits hôtels (Kalfon, 2009)? Nos travaux précédents montrent que le secteur des services a largement adopté les TIC. Dans le secteur le plus innovant dans ce domaine, ces entreprises ont-elles bien exploité les avantages des TIC ? Parmi plusieurs stratégies d'innovation, la stratégie d'innovation en TIC est-elle réalisable pour les petits hôtels (Aldebert et Gueguen, 2009)? Le prochain chapitre va analyser les caractéristiques des TIC, la stratégie TIC pour répondre à ces questions.

II Chapitre II

L'hôtel indépendant face au choix d'une stratégie web

Le chapitre précédent montre que la concurrence au 21^{ème} siècle presse les PME et en particulier l'hôtellerie indépendante d'innover. L'adoption d'une stratégie d'innovation en TIC semble un des choix réalisables, et qui peut répondre aux besoins de ces entreprises. Apparues dans les organisations au début des années 1990, les technologies web offrent de réelles opportunités qui dépassent les contraintes des PME (Boutary et Monnoyer, 2005; Oyelaran-Oyeyinka et Lal, 2006). Si l'intégration des TIC au secteur du tourisme a si bien réussi, c'est que l'information se trouve au cœur de l'activité touristique (Buhalis, 2003; Werthner *et al.*, 2004). L'évolution rapide de ces technologies élargit leur adoption rapidement et leur prix devient vite abordable. Toutefois, avant de choisir un portefeuille de TIC adopté à leurs besoins et à leurs possibilités d'utilisation, l'hôtel indépendant doit s'interroger sur sa stratégie TIC (1) et le lien entre TIC et performance de sa structure (2).

La littérature et les données statistiques nous suggèrent de limiter notre recherche au site web⁵⁸ et de cibler notre étude sur la stratégie web⁵⁹ de l'hôtel (Baloglu et Pekcan, 2006; Hashim *et al.*, 2010; Law et Cheung, 2006; Murphy *et al.*, 2003; Schmidt *et al.*, 2008; Zabel, 2003) qui peut importer la capacité concurrentielle des hôtels mais aussi l'efficacité du management de l'hôtel et la collaboration avec des partenaires (Cheung et Lee, 2005; Chung et Law, 2003; Merono-Cerdan et Soto-Acosta, 2005; Scaglione *et al.*, 2009).

Le choix d'une stratégie web suppose de la part du dirigeant de PME de comprendre les relations entre TIC, internet et site web et l'entreprise (Raymond *et al.*, 2005; Teo, 2007; Teo

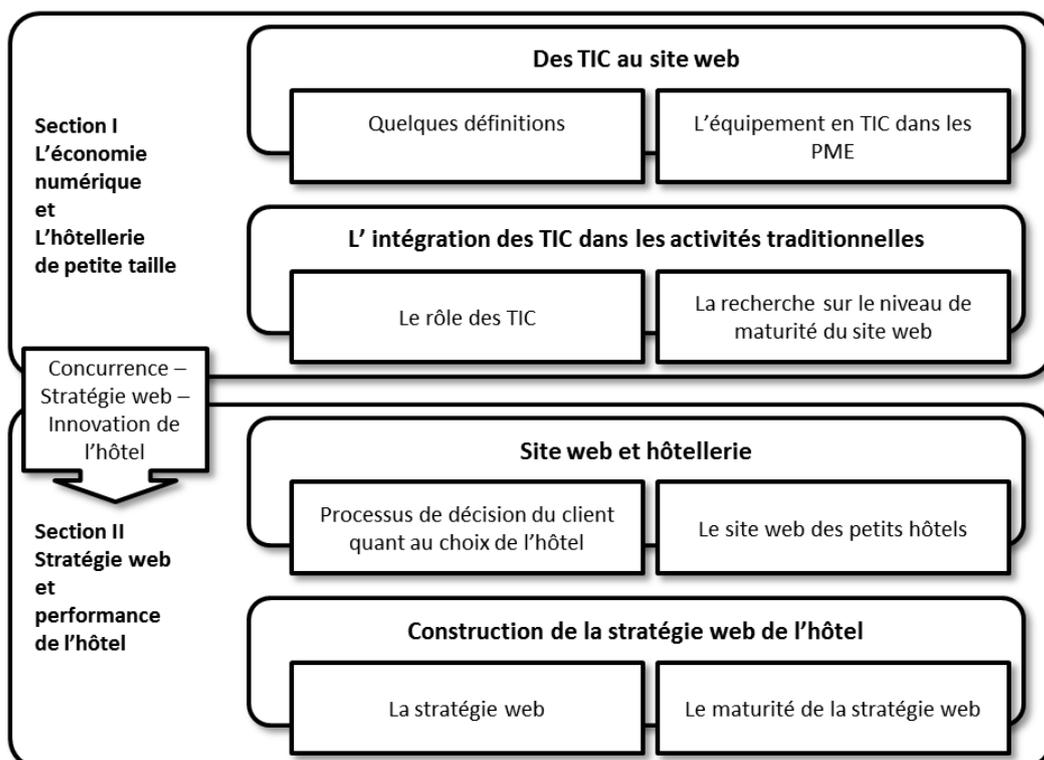
⁵⁸ Le site web est étudié sous le point de vue managérial avec les caractéristiques (features). Nous n'aborderons pas très profond les côtés techniques du site web.

⁵⁹ La stratégie web est une stratégie qui est appuyée sur l'intégration du site web dans les activités de l'hôtel.

et al., 2009; Vidal et al., 2007). Dans le contexte des petits hôtels, une analyse des besoins spécifiques relatifs aux affaires en ligne de ces organisations est nécessaire pour répondre aux deux questions évoquées.

Pour réaliser cet objectif, la première section se concentre sur les relations entre TIC, plus particulier le site web, et PME. La première sous-section présente une définition des TIC et du site web (1.1.1) et une analyse comparative de la situation actuelle d'adoption et d'utilisation des TIC dans les PME européennes (1.1.2). À partir cette situation des entreprises, nous essayons à répondre à la question de la contribution des TIC, plus particulier du site web, à la performance de la PME (1.2.1). En focalisant sur le site web, nous présentons l'approche de maturité visant à évaluer le site web par une synthèse de la littérature (1.2.2). La deuxième section réverse à analyser les relations entre la stratégie web et la performance de l'hôtel de petite taille. Une présentation le processus de choix de l'hôtel des client (2.1.1) suivie par une analyse comparative des sites web des petits hôtels avec ceux des intermédiaires du tourisme, nouveaux concurrents mais très menacés (2.1.2) montre les points forts et les point faibles des sites de l'hôtellerie indépendante. Après avoir présenté une conception de la stratégie web des petits hôtels (2.2.1), nous présentons comment mesurer le niveau de maturité de la stratégie web dans les hôtels (2.2.2).

Figure II-1 : Plan du deuxième chapitre



1 L'économie numérique et la PME

Comme nous venons mentionner la première section se concentre sur les relations entre TIC, plus particulier le site web, et PME. Après avoir défini les éléments constitutifs de l'économie numérique, nous analysons les niveaux d'équipement actuels dans le secteur du tourisme. Ensuite, nous essayons à analyser les apports de l'intégration des TIC dans les activités actuelles – ce qui sont les éléments pour construire une stratégie web.

1.1 Des TIC au site web

Plusieurs recherches ont été engagées sur les TIC et les sites web des PME. Chaque étude se limite à l'analyse de quelques TIC comme la messagerie (Bachehet et Caron-Fasan, 2000; Deltour et Sprimont, 2002; Lemarié et Wagemann, 2000; Tahri et Fallery, 2009), le téléphone mobile (Gauzente, 2010; Shuchih Ernest *et al.*, 2009; Werthner *et al.*, 2004). Depuis le lancement des applications Internet commerciales dans le début des années 1990, plusieurs chercheurs ont noté le potentiel de l'Internet dans les affaires, et ont soutenu l'intégration d'Internet dans l'industrie du tourisme (Buhalis, 1998; Buhalis et Law, 2008; Knauth, 2006; Law *et al.*, 2010; Maedche et Staab, 2002; Morrison *et al.*, 2005; Sahut et Hikkerova, 2009; Standing *et al.*, 2011).

Une étude sur la contribution des TIC dans le secteur de l'hôtellerie ne peut échapper à une définition des TIC et du site web (1.1.1) et une synthèse des résultats de nos études précédentes sur le taux d'équipement des TIC dans les entreprises pour prendre la mesure de la diffusion réelle de ces technologies (1.1.2).

1.1.1 Quelques définitions

Les TIC sont très diverses et les sujets qui les entourent ne portent pas toujours sur le même objet (Knauth, 2006; Meissonier et Vidal, 2002; Midière, 2006). Nous rappellerons d'abord en quelques lignes l'histoire de l'évolution des TIC avant d'en présenter des définitions avant de focaliser sur le site web.

1.1.1.1 Les TIC

Une brève histoire des TIC

Si les machines à écrire peuvent être considérées comme une technologie⁶⁰ de l'information et de la communication, l'apparition des ordinateurs aux besoins des entreprises à la fin des années 70 puis le développement des ordinateurs personnels et l'échange de données informatisées (Electronic Data Interchange – EDI) au début des années 80 révolutionnent le traitement de l'information. Le terme « technologies » a associé aux pratiques permettant la « distinction contemporaine familière entre la connaissance (science) et son application pratique (technologie) dans un domaine particulier » (Williams, 1983) a pris un sens plus spécifique lorsqu'il est intégré à l'expression mixte « technologie de l'information ». La plupart des définitions de cette expression font référence aux ordinateurs et à l'électronique.

Largement utilisées depuis 1990, les NTIC dont le N - nouvelles technologies⁶¹ met l'accent sur des aspects d'innovation. Il veut distinguer les TIC qui sont apparues à l'ère de l'Internet et des TIC plus « traditionnelles » comme le téléphone, voire le fax... Cependant, cette distinction a disparu en quelques années plus tard avec la popularisation de l'ordinateur et de l'Internet et la convergence des différents outils numériques.

Les différentes approches des TIC

Il existe plusieurs façons d'approcher les TIC. De nombreux auteurs (Dauthuille et Valléry, 2001; Guilbert et Lancry, 2001) utilisent ces expressions sans les définir exactement, alors que d'autres traitent ces technologies et leurs impacts sans les nommer ou de manière partielle (Govaere, 2002). C'est pourquoi, dans cette thèse, nous tentons de synthétiser et nous voulons nous focaliser sur les TIC que nous avons utilisées dans nos recherches.

⁶⁰ Le terme « technologie qui signifie « discourt sur la technique » est utilisée à la place de « technique » qui serait à la fois plus simple et plus exacte. Williams (1983) n'a souligné que l'usage de ce terme provenant d'une acception courante au 17^{ème} siècle, qui décrit « l'étude systématique ... ou la terminologie d'un art particulier ».

⁶¹ La distinction des termes : Les technologies nouvelles sont les avancées technologiques dans un domaine technique bien particulier. Les nouvelles technologies font référence à une intégration de plusieurs technologies. Par exemple le cas de la téléphonie : le téléphone portable est une technologie nouvelle alors que l'introduction de l'accès réseau avec les téléphones portables (les technologies WAP en particulier) est l'intégration de plusieurs technologies de pointe.

L'Anact⁶² définit les TIC comme « les technologies du traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification des différentes technologies basées sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau, soit au plan local (entreprise) soit au plan mondial ».

Ces technologies peuvent être classées en deux grandes catégories. Premièrement, les technologies qui servent à traiter l'information, comme les systèmes informatiques qui sont un ensemble de ressources destinées à manipuler l'information, la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver. Ensuite, celles qui servent à diffuser l'information, comme les systèmes de télécommunications (Gunton, 1993). Cette définition semble réunir à la fois les technologies de l'information et celles des communications. Elle reflète la convergence des technologies de l'information et des communications.

Les TIC ne correspondent pas à une réalité unique. Elles regroupent trois techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations (Kalika *et al.*, 2003) : les technologies Internet, les technologies liées aux systèmes d'information et les technologies de télécommunication. Plus précisément, ce sont les technologies électroniques de collecte, de stockage, de traitement et de communication de l'information.

D'autres auteurs distinguent⁶³ d'une part, les technologies qui se situent autour de l'Internet qui facilitent le recueil et la communication d'informations et d'autre part, les applications informatisées qui permettent une communication plus facile des données à différents interlocuteurs, de l'entreprise ou des membres de son réseau (Boutary *et al.*, 2006a).

Les TIC apparaissent dans l'organisation sous forme de systèmes d'information : ensemble de ressources organisé et finalisé, et système de travail au service d'autres systèmes de travail (Reix, 2002). On peut enfin regrouper les TIC par secteurs comme : l'équipement informatique, serveurs, matériel informatique ; la microélectronique et les composants ; les télécommunications et les réseaux informatiques ; le multimédia ; les services informatiques et les logiciels ; et le commerce électronique et les médias électroniques.

On peut noter une réelle imprécision des termes qui recouvrent les concepts liés aux technologies de l'information et de la communication et aux innovations qu'elles génèrent.

⁶² Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail, France

⁶³ Voir Annexe. Deux approches et les applications correspondent aux TIC

Les technologies peuvent être soit des matériaux soit des logiciels. Les innovations sont liées à leur usage.

Il paraît souhaitable de distinguer les TIC, des outils informatiques (traitement de texte, traitement de données etc.), des outils uniquement dédiés à la communication (téléphones, fax, téléphones mobiles etc.) et des systèmes d'information. L'élaboration d'une définition suffisamment globale semble assez difficile à formuler.

En appuyant sur les travaux des relations entre TIC et PME (Bocquet et Brossard, 2007; Boutary et Monnoyer, 2006; D'Iribarne et Tchobanian, 2003b; Folacci, 2003; Kocoglu et Moatty, 2010; Midière, 2006; OCDE, 2004; Orlikowski, 2008; Santarelli et D'Altri, 2003; Vacher, 2005), dans le contexte de cette thèse, nous souhaitons de classer les systèmes d'information des PME en deux catégories les « simples » et les « sophistiquées ». Les systèmes d'information appelées simple sont construits avec des TIC qui sont très populaires, et ne demandent pas ni un gros budget, ni un niveau technique plus élevé pour les fonctionner. Ce sont les dispositifs simples et les technologies de base comme des ordinateurs connectés à l'Internet. Ces derniers ont utilisé pour gérer les fonctions au sein de l'entreprise comme les applications bureautiques, la comptabilité. Les relations externes simple sont souvent la relation clientèle (répondre aux e-mails des réservations, des annulations ainsi renseignements etc.), la relation avec les parties prenants (les fournisseurs, les partenaires, les autres hôtels, le gouvernement) par les échanges de données.

Les systèmes d'information « sophistiquées » sont construits avec des solutions plus globales dans plusieurs aspects comme calendrier de groupe électronique, logiciel de gestion partenarial, logiciel de gestion clientèle voir PGI⁶⁴ et les réseaux (LAN, intranet, extranet⁶⁵) et le coût d'implantation, de fonctionnement et de maintien est bien sûr plus élevé. Ces systèmes d'information vise à régler de façon plus en norme et plus synchrone des tâches comme l'organisation du travail, la réalisation du commerce électronique, le logistique et l'approvisionnement etc.

Entre ces deux solutions, il existe plusieurs niveaux d'équipement intermédiaire de simple à complexe. À côté des niveaux d'équipement, les utilisations des TIC sont appliquées de différents niveaux (fréquentes, nombre de personnes, façons d'applications pour réaliser de

⁶⁴ Progiciel de gestion intégrée (ERP - Enterprise Resource Planning en anglais)

⁶⁵ Cf. Annexes du chapitre III. 1.2. Définitions et glossaire TIC

différents objectifs). Ces classements visent à classer les niveaux des systèmes d'information de plus bas (de l'informatisation, à connecté aux réseaux, échanger des données, faire le commerce) au plus élevé (de l'intégration dans les activités de l'entreprise à reconfiguration la structure de l'entreprise).

1.1.1.2 Le site web

Le développement rapide des technologies de l'information en général et de l'Internet en particulier a radicalement changé l'économie française (McKinsey&Company, 2011) et plus précisément l'industrie du tourisme (Law *et al.*, 2010). L'analyse de la littérature sur les sites web (Chiou *et al.*, 2010, 2011; Hashim *et al.*, 2007; Schegg et Fux, 2010) montre que c'est un outil efficace (Lee et Morrison, 2010 ; Merono-Cerdan et Soto-Acosta, 2005; Meroño-Cerdan et Soto-Acosta, 2007) pour les entreprises et les PME (Boutary et Omrane, 2003; D'Iribarne et Tchobanian, 2003a, 2003b; Menvielle, 2006), en particulier pour le secteur du tourisme (Aaberge *et al.*, 2004; Law *et al.*, 2010; Oubey et Zaiem, 2009; Zabel, 2003) et plus précisément de l'hôtellerie (Chung et Law, 2003; Scaglione *et al.*, 2009). Cela nous a incité à limiter notre étude aux sites web.

Apparu en 1961, l'Internet⁶⁶ est devenu le réseau plus vaste, contient tous les réseaux (le réseau des réseaux) publics, privés, universitaires, commerciaux et gouvernementaux etc. L'Internet qui utilise un ensemble standardisé de protocoles⁶⁷ de transfert de données permet d'élaborer des applications variées et de services comme le courrier électronique, la messagerie instantanée et le World Wide web. Sur l'Internet, les ordinateurs communiquent entre eux grâce au protocole IP⁶⁸ (Internet Protocol), qui utilise des adresses numériques⁶⁹. Chaque ordinateur directement connecté à l'Internet possède une adresse IP propre⁷⁰.

⁶⁶ Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC.

⁶⁷ Le protocole est un langage de communication pour que les informations circulent dans le réseau, au-delà des points de liaisons physiques.

Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. Protocole.

⁶⁸ Sur l'Internet, les protocoles utilisés font partie d'une suite de protocoles, c'est le TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol).

Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. TCP/IP.

⁶⁹ Ou adresses IP. La version IPv4, codées sur 32 bits (soit $4 \cdot 10^9$ adresses), est la première versions d'IP qui est couramment utilisé jusqu'à juin 2012. La version IPv6, codées sur 128 bits (soit $3.4 \cdot 10^{38}$ adresses), est le successeur.

Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. Adresse IP

⁷⁰ Puisque, ces adresses numériques sont difficiles à mémoriser. C'est pourquoi on l'associe à un nom de domaine ou à des adresses plus explicites (appelées adresses FQDN) du type [www.ABCD.com par

Le « world wide web »⁷¹ est une des possibilités offertes par le réseau Internet pour naviguer entre des documents reliés par des liens hypertextes. Parmi les applications d'Internet tel le courrier électronique, la messagerie instantanée et Usenet, le web est l'application la plus utilisée. Dans les textes non techniques, le web est fréquemment confondu avec Internet, le mot web (toile) est souvent utilisé sans qu'il soit clairement exprimé s'il désigne le web ou Internet. Depuis sa naissance, le web a connu au moins deux versions principales (1.0 et 2.0)⁷² qui évoluent d'une forme statique utilisant le langage HTML⁷³ avec les textes et les images (web 1.0) à la transition dans le flux de l'information et la manière d'utiliser le web.

Cette évolution permet aux hôtels de construire des web qui fournissent la quantité et la qualité des informations plus riches pour tirer l'attention des clients. Désormais, l'internaute peut non seulement lire les informations, mais aussi interagir (partager, échanger, etc.) (Sajus *et al.*, 2009). L'interaction est réalisée avec le contenu et la structure des pages (entreprise, hôtel) ou avec les autres internautes. C'est un outil précieux tant pour les fournisseurs et les consommateurs pour la diffusion des informations, la communication et l'achat en ligne. La croissance rapide du nombre d'utilisateurs en ligne et le taux croissant de transactions en ligne fournissent des preuves claires de la popularité de la technologie.

La tendance du web est l'évolution de la technologie vers la simplicité, la personnalisation, et un usage ne demandant pas de grandes connaissances techniques, informatiques aux utilisateurs. Les internautes deviennent donc plus actifs sur la toile (pour chercher des informations et donner les avis) (Aladwani et Palvia, 2002). À côté des entreprises et des hôtels, l'évolution de la technologie web permet une amélioration des relations clientèles, de la satisfaction des besoins spécifiques des clients ainsi que du marketing orienté etc. (Galan et Sabadie, 2001). Par exemple, la reconnaissance de l'adresse IP permet à l'hôtel de localiser le visiteur pour fournir les offres ou afficher la langue plus proches des préférences du visiteur.

exemple]. L'association des noms en langage courant aux adresses numériques s'opère grâce à un système appelé DNS (Domain Name System).

Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. DNS

⁷¹ L'acronyme www ou w3. En 1991, Tim-Berners Lee, le créateur du concept d'hyperlien, et une équipe de chercheurs au CERN (Centre Européen de Recherche Nucléaire) a mis au point le concept du Web.

⁷² Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. Web 2.0

⁷³ Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. HTML (HyperText Markup Language).

Un site web⁷⁴ (aussi appelé site Internet) est un ensemble de pages web (fichiers HTML) et d'éventuelles autres ressources stockées sur un ordinateur connecté en permanence à l'Internet et hébergeant les pages web (serveur web)⁷⁵. Chaque site web d'une organisation a un nom de domaine et un adresse IP (les grandes organisations peuvent posséder plusieurs noms de domaine et adresses IP)⁷⁶.

Un site web peut être privé, public ou partiellement privé. Un site web public est pensé pour les clients et les personnes qui souhaitent connaître l'entreprise. Un site web est privé s'il est mis en ligne sur un réseau fermé au public comme Intranet ou sur l'Internet, mais sans lien depuis au moins une page existante de l'Internet. Un site web privé peut aussi être utilisé pour l'échange d'information entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ce type de site web a pour objet l'utilisation d'informations en interne. Un site web peut être aussi privé partiellement s'il permet d'accéder à certains services par un compte. L'entreprise qui a adopté ce type de site web peut fournir des comptes clients pour réserver, personnaliser les demandes, modifier et bénéficier des services et d'offres plus avantageuses, rapides, directes et à tous moment.

Un nombre croissant d'internautes ont leur premier contact avec un hôtel en passant par Internet. Chaque client passe à travers un processus complexe de sélection d'une ou plusieurs directions disponibles parmi les nombreuses options disponibles sur l'Internet. Afin d'avoir la meilleure influence possible sur la prise de décision des clients dans la sélection d'un hôtel, le développement de sites web des hôtels doit être proche des besoins des clients (Barwise *et al.*, 2002; Hutinski *et al.*, 2001; Wan, 2002). Via le site web, l'hôtel a aussi l'opportunité de s'adresser en direct à ses clients et d'éviter les intermédiaires (Victor, 2007). Si les clients sont satisfaits d'un site web, ils vont revenir sur ce même site web (Kim et Stoel, 2004).

Étant donné l'importance croissante de l'Internet comme canal de distribution et de vente (O'Connor et Frew, 2002), les hôteliers doivent évaluer leurs sites web pour s'assurer que leur caractéristiques sont efficaces, appropriées et utiles aux clients (Baloglu et Pekcan, 2006).

⁷⁴ Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. Site web

⁷⁵ Un hébergeur web est une entreprise de services informatiques hébergeant (mettant en ligne) sur ses serveurs Web les ressources constituant les sites Web de ses clients.

Cf. Annexes du chapitre 2. 2.2. Définitions et glossaire TIC. Serveur web

⁷⁶ Comme le nom de domaine et l'adresse IP est seul et unique sur l'Internet, l'avantage d'avoir d'un site web est considérable. Par exemple, si la couverture de la zone d'impact d'une stratégie de marketing traditionnel, est d'une région, d'une nation, celle du site web est au niveau mondial. Cependant, si une autre entreprise prend le nom (de domaine) même celui de l'hôtel, alors, l'hôtel va perdre son nom au niveau mondial.

Selon son niveau de maturité (que nous allons mentionner plus tard), le site web peut être utilisé comme catalogue de présentation, outil de communication avec les clients, outil de marketing, canal de distribution (e-commerce) ou outil de travail (organisation du travail selon le partage des informations concernant les clients dans l'hôtel).

Le site web permet une visibilité mondiale, permanente et indépendante des fuseaux horaires avec des investissements «relativement limités». Il contribue à la présentation générale de l'hôtel et de ses services. Un hôtel est présenté avec du texte et des photos comme dans un magazine de prestige. En outre, il peut être amélioré avec une animation supplémentaire, sons et autres données numériques, puis diffusées sur l'Internet.

Un site web constitue aussi un catalogue promotionnel avec la possibilité de mise à jour (modifier, ajouter ou supprimer des éléments particuliers) faciles et sans frais supplémentaire (le coût est inférieur à l'impression des supports papiers par exemple). Les offres promotionnelles peuvent atteindre plusieurs millions d'adresses dans un temps très court, avec plusieurs pages de texte accompagnées d'images, de sons et de séquences de films (Hutinski *et al.*, 2001). Ces catalogues peuvent immédiatement répondre à des changements ou des nouvelles exigences du marché. L'interaction avec le client rend l'information plus intéressante par rapport aux supports traditionnels de publicité.

En intégrant l'objectif e-commerce, le site web permet de réaliser tout un processus de transaction commerciale sans intervention humaine. Toutefois, dans ce cas, le site web demande un niveau technique et de sécurité plus élevé. Le site web marchand peut atteindre des niveaux de maturité différents. Les sites web permettent de payer en ligne par une seule monnaie ou plusieurs monnaies, le centre de paiement peut être en propre ou partagé avec d'autres organisations... En outre, le coût des sites web sécurisés est élevé pour les petites organisations.

1.1.2 L'équipement des TIC dans les PME

Pour pouvoir choisir la TIC faisant l'objet de recherche de cette thèse, nous avons fait des études comparatives sur différentes TIC avec plusieurs bases de données (Luu, 2007, 2008). Ce paragraphe va décrire le panorama de la situation d'utilisation des TIC actuelle des PME. Cela explique notre choix du site web comme l'objet de cette thèse.

La base de données du CEPS/INSTEAD⁷⁷ utilise les données de l'« ICT Usage by Enterprises »⁷⁸ enquête pilote réalisée dans le cadre du programme européen « Information Society Statistics » dans les différents pays de l'Union Européenne sous l'égide d'EUROSTAT. Cette enquête permet d'obtenir des informations relatives à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans les entreprises.

Dans le cadre de la coopération de recherche entre l'IAE de Toulouse et le CEPS/INSTEAD Luxembourg, nous avons travaillé sur une partie de cette enquête. Comme notre thème de recherche porte sur le processus d'appropriation des TIC dans les PME, nous focalisons notre objectif sur l'analyse de l'évolution de l'intégration des TIC dans les PME luxembourgeoises pendant la période 2001-2007.

La comparaison des données du CEPS/INSTEAD avec celles des pays européens utilise les données de l'EUROSTAT sur son site web consulté en 01/2008.

La base de données de l'INSEE utilise les données de l'« Enquête sur les Technologies de l'Information et de la Communication et le Commerce électronique »⁷⁹ dans la période 2006-2008. L'échantillon comporte 12320 entreprises dont 725 hôtels restaurants de moins de 250 salariés.

La base de données « Système d'information, applications informatisées et commerce électronique dans les PME » est réalisée avec notre partenaire canadien du laboratoire LaRePE⁸⁰ depuis 2005 sur les régions Midi-Pyrénées, Languedoc – Roussillon et Lorrain. Le questionnaire de 33 questions fermées a pour but d'évaluer dans quelle mesure les différentes applications informatisées (AI) implantées dans l'entreprise correspondent à son stratégie et permettent de réaliser les objectifs d'affaires.

Chaque base de données a des caractéristiques différentes. L'accès à la base de données du CEPS/INSTEAD et celle de l'INSEE nous donnent une vision sur les PME luxembourgeoises et françaises. Cependant, les approches sont assez générales et il n'y a pas des questions concrètes sur l'utilisation des TIC au sein de l'entreprise. La base du CEPS/INSTEAD

⁷⁷ CEPS/INSTEAD : Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques (International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development), Differdange, Luxembourg

⁷⁸ Cf. Annexes du chapitre II. 3.1.1 Les principaux résultats de l'enquête « ICT usage by enterprise » (CEPS/INSTEAD STATEC)

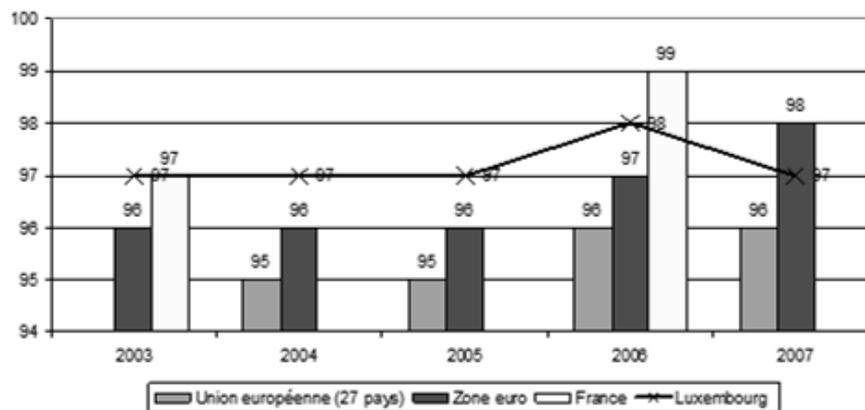
⁷⁹ Cf. Annexes du chapitre II. 3.1.2 Les principaux résultats de l'enquête « Technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique »

⁸⁰ LaRePE : Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises est une unité constituante de l'Institut de Recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), Canada

dispose d'un échantillon plus grand et sur une longue période (2001-2007). Celle de l'INSEE cible sur les PME françaises mais son objectif se limite à donner une vision globale de l'implantation des TIC dans les entreprises. Une recherche quantitative par questionnaire et qualitative par entretiens réalisée dans le cadre d'une collaboration avec le laboratoire LaRePE nous permet d'approfondir cette observation. L'objectif de cette enquête est de demander les avis des dirigeants des PME sur le rôle et les apports du site web et des TIC au sein de leur organisation. Comme nos études comparatives sur la situation des TIC dans les entreprises ont été réalisées il y a déjà 5 ans et comme le monde du numérique évolue rapidement, nous avons de mettre à jour la situation avec les données récentes de l'EUROSTAT, de l'INSEE⁸¹ (2011) et de l'OpinionWay – CGPME⁸² (2011)).

La recherche exploratoire en TIC met toujours les ordinateurs comme l'objectif de recherche (Agarwal et Prasad, 1997a; Igarria *et al.*, 1996). D'après les enquêtes réalisées dans les pays de l'OCDE, l'utilisation des TIC dans les PME est de plus en plus usuelle. Même dans les TPE de moins de 10 salariés, 90% des entreprises possèdent au moins, un ordinateur. Nous trouvons que le taux d'équipement est quasi saturé. Cela veut dire que presque toutes les PME ont la capacité potentielle pour s'inscrire dans le monde numérique.

Figure II-2 : Taux d'équipement en ordinateurs des PME



Unité : Pourcentage des entreprises

Sources : EUROSTAT, 2008.

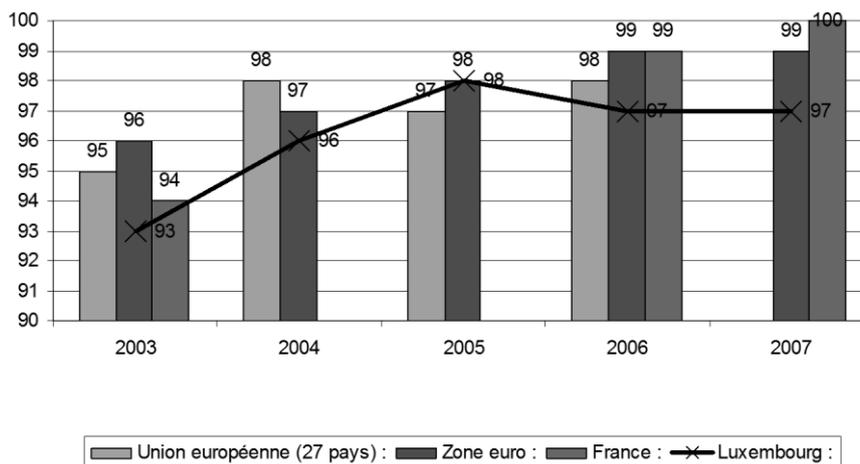
⁸¹ En France, l'Insee a réalisé l'enquête communautaire 2011 sur les TIC concernant les entreprises de 10 salariés ou plus, couvrant quasiment tout le secteur marchand non agricole, hors le secteur financier. Cette enquête est réalisée chaque année par les Instituts nationaux de la statistique des pays membres de l'Union européenne.

⁸² Après de 800 dirigeants des entreprises de 0 à 49 salariés afin de mesurer l'apport d'Internet dans leur activité.

1.1.2.1 Connexion à l'Internet

Comme un des outils informatiques de communication le plus utilisé, l'Internet est l'objectif de nombreux recherche en entreprises (Boisvert, 2002; Madrid et Monnoyer, 2006; Moreau et Pelletier, 2006a; Rival, 2008b). Accompagné par une forte croissance du taux d'équipement en ordinateurs de 2001 à 2002, le taux de croissance de possession une connexion à l'Internet des PME informatisées français a bien augmenté de 14% passant de 80% à 94%. Les années suivantes ce taux à tendance à croitre mais dans à un rythme moins fort (environ 2%/an). Selon l'enquête de l'OpinionWay – CGPME (2011), les trois quart des entreprises de moins de 50 salariés sont connectées à Internet (74%). Selon, notre enquête, la quasi-totalité des entreprises disposant d'un ordinateur a un accès à l'Internet (98.7%).

Figure II-3 : Connexion à l'Internet des PME de la zone euro



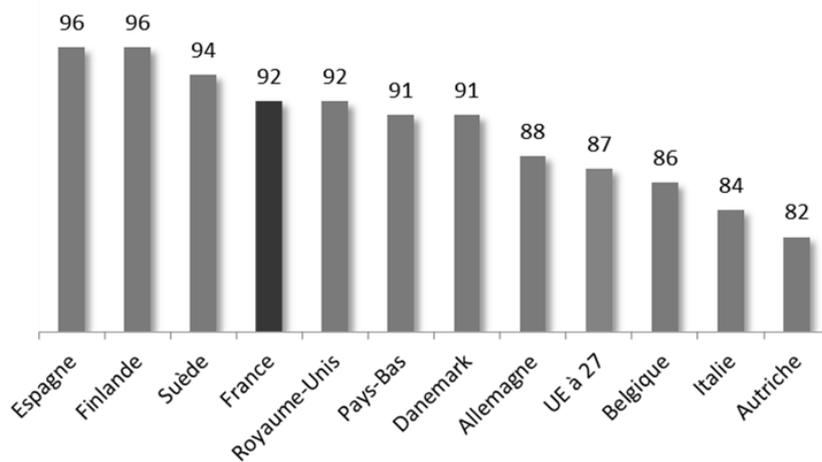
Unité : Pourcentage des entreprises informatisées

Sources : EUROSTAT, 2008

Les entreprises françaises ont recours le plus souvent à une connexion à haut débit (3^{ème} de l'Europe). Selon, des enquêtes communautaires de l'EUROSTAT (figure ci-dessous), en 2011, plus de 9 PME françaises sur 10 sont équipées en haut débit (92% contre de 87 % - la moyenne de l'UE). Il n'y a que 6.7% des entreprises qui ne connectent pas encore à l'Internet. Près de la moitié des dirigeants de ces entreprises affirment vouloir changer leur connexion pour bénéficier d'un débit plus rapide (44%). Cependant, pour les TPE, ce taux tombe à 75% en Europe et 73% en France. Le taux de connexion à l'Internet des PME informatisées a presque atteint le niveau de plafond. Ce bon niveau d'infrastructure confirme que les PME

possèdent toutes la capacité d'adopter une stratégie TIC. On ne peut plus dire que les PME sont en retard en TIC. La question maintenant penche sur l'utilisation de ces équipements TIC.

Figure II-4 : Pourcentage d'entreprises disposant d'une connexion fixe à haute débit



Champ : Entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs marchands non agricoles, hors secteur financier.

Sources : EUROSTAT, enquêtes communautaires TIC 2011.

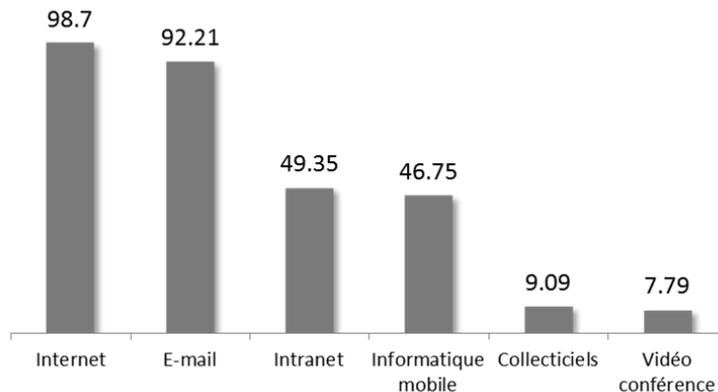
1.1.2.2 L'adoption des TIC

En France, avec le développement très important des lignes à haut débit, l'utilisation d'Internet et la consultation de sites sont entrées dans les modes de travail des PME. L'utilisation des TIC dans les PME est de plus en plus commune. Dans notre enquête réalisée en collaboration avec le LaRePE, 91% des dirigeants français de PME suivent les évolutions technologiques en citant au moins une source d'information sur le sujet. 74% des dirigeants de PME considérant l'Internet comme le meilleur moyen pour s'informer. Plus de deux dirigeants de PME sur trois affirment que l'Internet simplifie la conduite de l'entreprise (64%). 77% des dirigeants sondés disent apprécier le rôle que l'Internet tient dans l'amélioration de leur relation avec leurs clients et leurs fournisseurs.

L'adoption du courrier électronique atteint un niveau élevé, 92% des entreprises l'utilisent. Le taux d'équipement des systèmes d'information plus complexe et plus cher comme l'intranet est nettement plus faible (50% d'entreprises) l'intranet dans sa firme.). L'informatique mobile y comprise l'ordinateur portable, téléphone portable, l'assistance électronique (le PDA ou le

Black Berry) est apparue dans moins d'une PME sur deux (46.75%). Pour les logiciels collecticiels et la vidéo conférence, le taux est encore plus bas avec moins de 10% des entreprises. Cela reflète la même observation sur les systèmes d'information des PME des autres travaux de Julien, Torrès, Bergeron et Raymond.

Figure II-5 : Taux d'adoption des TIC des PME de l'enquête



Unité : Pourcentage des entreprises

Sources : LaRePE, 2005

1.1.2.3 Le commerce électronique

Le commerce électronique est un nouveau mode d'échange dont les PME tirent de mieux en mieux partie. En France, selon l'INSEE, le secteur des services dont les hôtels et restaurants (HCR) font partie le plus en avance pour l'e-commerce. En 2007, le taux moyen de vente électronique des hôtels et restaurants est de plus de 54% (20% tous les hôtels et restaurants contre 13% des entreprises). Ce taux est aussi important pour les PME de ce secteur : le meilleur par rapport au moyen de tous les secteurs d'activités (20% des hôtels et restaurants contre 13% en moyenne). Ce taux est aussi important pour les PME et les TPE de ce secteur. Au contraire, l'achat en ligne du secteur HCR reste encore modeste (19% contre 25% en moyenne). Parmi les entreprises du secteur des services, le taux moyen d'achat électronique des HCR est le plus bas. En comparaison avec les autres secteurs d'activité, ce taux n'est supérieur que celui des entreprises de la construction. Cela peut-être supposé que les entreprises du secteur HCR s'adaptent assez bien pour l'e-commerce mais ils ne sont pas prêts, ou avoir assez de capacité pour réaliser l'infrastructure pour la vente en ligne.

Cette situation déséquilibrée est confirmée dans la plupart des pays européens, l'adoption du commerce électronique⁸³ (Internet ou EDI) est beaucoup plus fréquente à l'achat qu'à la vente. En 2010, selon les données de l'EUROSTAT, 27 % des entreprises ont acheté mais seulement 13 % ont vendu en ligne. L'écart entre la vente et l'achat en ligne s'est réduit les dernières années du fait d'un fort recul des achats en ligne. Pour les ventes en ligne, la France se situe en dessous de la moyenne européenne (11 %).

Tableau II-1 : Part des entreprises qui vendent ou achètent par voie électronique en 2007

	Ensemble		10 à 19 salariés		20 à 249 salariés	
	Vendent	Achètent	Vendent	Achètent	Vendent	Achètent
Industrie	18	23	7	18	23	24
Construction	2	15	1	14	5	16
Commerce, dont :	16	30	15	29	16	32
commerce de détail	12	25	11	20	8	32
Services, dont :	12	19	11	17	13	22
services liés aux TIC	16	51	12	50	19	53
autres services aux entreprises	7	31	6	29	7	33
services immobiliers	5	21	n.s.	n.s.	1	18
transports	18	20	12	18	21	21
hôtels et restaurants	20	19	18	14	23	26
Ensemble	13	25	9	22	16	27

Unité : Pourcentage des entreprises

n. s. : non significatif, à cause du faible nombre d'entreprises interrogées dans cette strate

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus, hors secteur financier, France métropolitaine

Source : INSEE, enquête TIC 2008, statistique publique

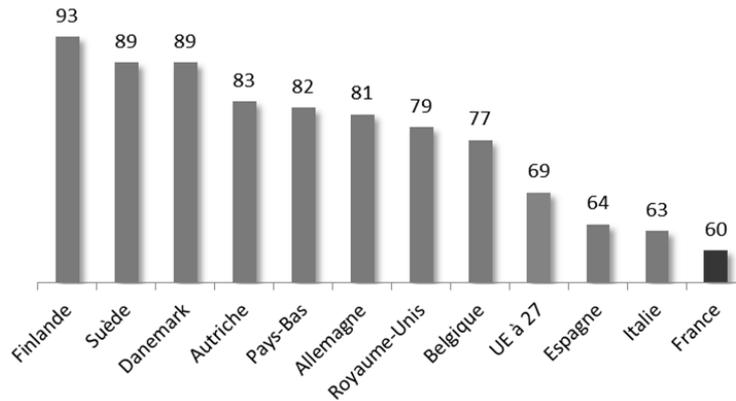
1.1.2.4 Le site web

Avec 60 % des entreprises dotées d'un site Internet, la France est très en retard par rapport aux autres pays européens (près de 70 % en moyenne de l'UE). Selon l'enquête de l'OpinionWay – CGPME (2011), un quart des entreprises de moins de 50 salariés dispose d'un site Internet, 21% ayant créé un site vitrine et 6% un site marchand. Selon notre étude, le taux de possession d'un site web n'a pas évolué de façon stable et positive. Ce taux n'est pas

⁸³ Cf. Annexes du chapitre II. 2.2. Définitions et glossaire TIC. Commerce électronique.

identique dans les différents secteurs. Les PME du secteur des services ont le taux le plus élevé (66%) contre 61% dans le commerce de gros et 31% dans le transport.

Figure II-6 : Pourcentage d'entreprises disposant d'un site web



Champ : Entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs marchands non agricoles, hors secteur financier.

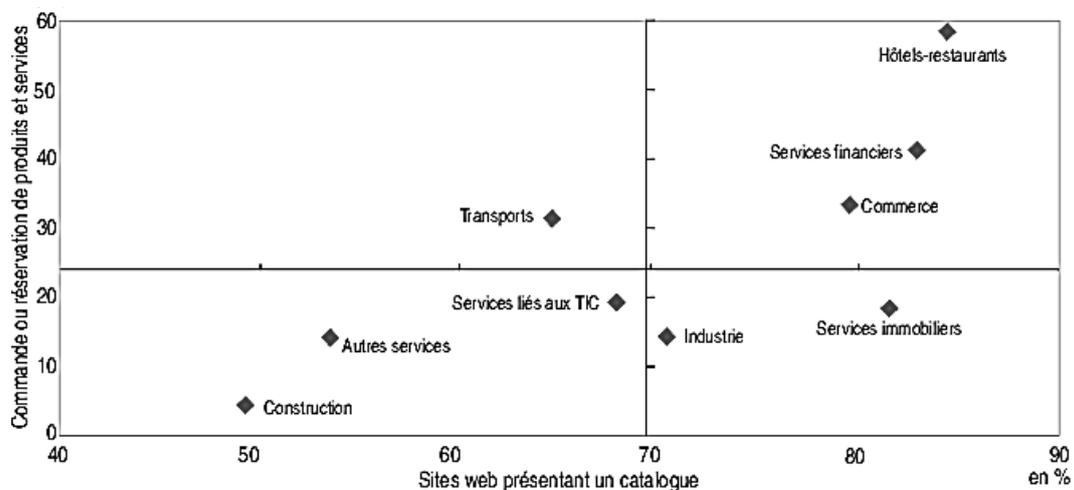
Sources : EUROSTAT, enquêtes communautaires TIC 2011.

Selon notre étude en 2007, le site web, l'Internet et le courrier électronique répondent aux besoins variés des PME françaises. Pour quatre PME sur cinq, l'intérêt du site web est de faire connaître l'entreprise (79%). Plus de la moitié des entreprises voudraient fournir de l'information sur leurs procédures (53%). Près de la moitié des PME ayant un site web (46%) annoncent utiliser leur site web pour l'achat en ligne contre 10% pour ventes en ligne. Sur l'ensemble de l'échantillon, 12% des PME interrogées utilisent leur site web pour assurer le service après-vente. Bien qu'il y ait un taux élevé d'équipements en TIC, l'augmentation des ventes et des achats par Internet ne s'est pas encore produite. Le chiffre d'affaires du commerce électronique représente seulement 13.3% des ventes totales des entreprises (OCDE, 2004).

La figure II-7 met en évidence la relation entre la présence et la réalisation des réservations ou achats d'un catalogue de produits et services via un site web. Nous trouvons que dans les hôtels restaurants, les deux taux sont les plus élevés (près de 90% des sites web présentent un catalogue, et près de 60% permettent la commande ou la réservation de produits ou de services proposés par l'entreprise).

Pour 42% des entreprises présentes sur Internet, cette présence leur a permis d'accroître leur chiffre d'affaires. Néanmoins, la moitié d'entre elles (50%) estime au contraire que le chiffre d'affaires n'est pas impacté par cette présence sur le web. C'est aussi la principale raison pour laquelle la plupart des entreprises de moins de 50 employés n'ont pas de site internet. Le tiers des entreprises (35%) ayant un site marchand déclarent que la part de leur chiffre d'affaires réalisée par des ventes sur Internet, est inférieure à 5%. Elles ne sont que 10% à estimer que leur présence sur Internet leur apporte plus de 25% de leur chiffre d'affaires.

Figure II-7 : Commander ou réserver sur l'Internet



Lecture : Dans le secteur de la construction, 50 % des sites web présentent un catalogue, et 5 % permettent la commande ou la réservation de produits ou de services proposés par l'entreprise. Les axes correspondent aux pourcentages moyens tous secteurs confondus.

*Champ : entreprises de 10 salariés ou plus qui disposent d'un site web, France métropolitaine
Source : INSEE, enquête TIC 2008, statistique publique*

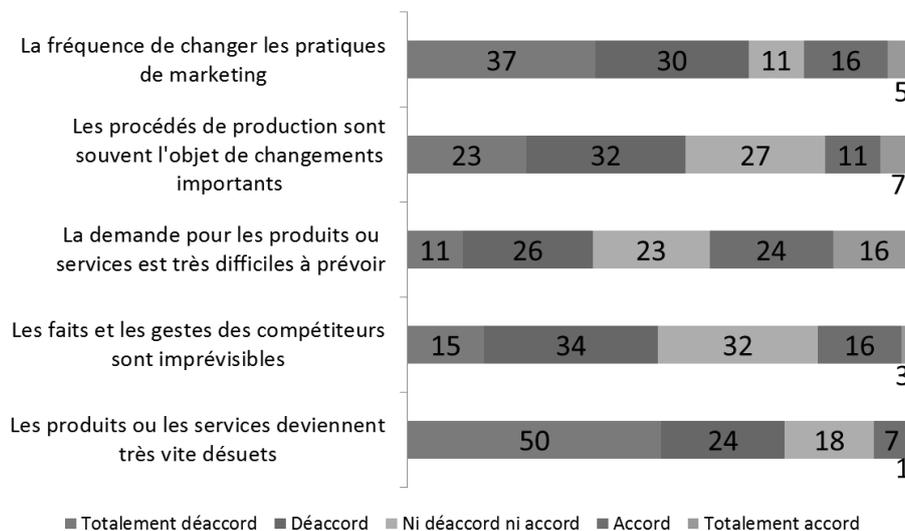
1.1.2.5 Objectif et pressions d'utilisation des TIC

Dans notre enquête réalisée avec le LaRePE, les dirigeants des PME ont manifesté quatre orientations. Les dirigeants des PME expriment qu'ils ont des conceptions très différentes du rôle stratégique des TIC. Si un dirigeant sur trois limite le rôle stratégique des TIC à exercer un meilleur contrôle administratif (36%), il n'y a moins de 9% des dirigeants qui s'appuient sur les TIC pour accélérer le développement de nouveaux produits et accroître leur part de marché. Près de trois dirigeants sur dix utilisent des TIC pour intégrer les processus de gestion et de production et pour améliorer les échanges avec les partenaires (29%). Ainsi, plus d'un

dirigeant sur quatre (26%) voudrait assurer la flexibilité d'exécution et mieux répondre aux besoins des clients.

Quant aux pressions concurrentielles, deux entreprises interrogées sur trois pensent qu'elles ne peuvent pas prévoir les changements du marché, de la demande pour les produits ou service. Une moitié des PME pensent que les faits et les gestes des autres entreprises sont imprévisibles. Près de 37% de notre échantillon ne changent pas leurs pratiques marketings.

Figure II-8 : Évaluation sur les pressions des changements de l'environnement d'affaires à innover



Unité : Pourcentage des entreprises

Sources : LaRePE, 2005

Cette première sous-section a présenté la situation actuelle de l'implantation des TIC dans les PME. Parmi les TIC, le site web a des caractéristiques spécifiques. Nous allons les analyser dans la sous-section suivante.

1.2 L'intégration des TIC dans les activités traditionnelles

La sous-section précédente vient de présenter les approches sémantiques et statistiques des TIC et le site web. La stratégie web que nous allons présenter dans cette section suivante est

appuyée sur le site web et les TIC de support. Donc, dans ce paragraphe, nous allons présenter les raisons principales pour lesquelles les PME, les petits hôtels sont incités à les adopter. Nous allons rapidement présenter les relations (avantages) entre TIC, plus particulier le site web, et l'organisation dans le premier paragraphe. Ensuite, nous nous focalisons sur l'analyse du niveau de maturité du site web en faisant une recension de la littérature.

1.2.1 Le rôle des TIC pour les PME

Nous analyserons les avantages des TIC par rapport aux outils traditionnels de gestion de l'entreprise. Dans la deuxième sous-section, nous nous intéresserons à l'importance de l'utilisation des TIC pour les PME, car le lien entre introduction d'une technologie et effets sur l'organisation n'est pas systématique.

1.2.1.1 Les avantages des TIC

La diffusion des TIC offre aux entreprises et plus particulièrement aux PME, de nouvelles perspectives en matière d'innovation et d'émergence de nouveaux gains d'efficacité (Folacci, 2003). En effet, les avantages offerts par les TIC aux entreprises sont nombreux (Morrison *et al.*, 1999) : moyen de s'affranchir de leur manque de ressources, mise en place d'une stratégie de réduction des coûts, de différenciation ou de diversification, recherche de nouvelles sources de revenu, amélioration de la performance de l'organisation. Tout ou partie de ces avantages peuvent prendre place dans la PME en fonction des modalités d'intégration dans l'organisation de ces TIC (Boisvert, 2002).

Les PME ont un fonctionnement spécifique en ce qui concerne leurs systèmes d'information : pour la grande entreprise, leurs systèmes d'information (SI) est utilisé à des fins stratégiques tandis que pour les PME, leur SI sera surtout mobilisé pour des opérations quotidiennes aux résultats immédiats (Hunter, 2004). Ainsi, la PME sera plus dans une logique de gains sur le court terme qu'à la recherche d'une amélioration de son efficacité sur le long terme. Cette différence peut être significative de la non perception de la diversité des avantages procurés par les TIC et de leurs caractères stratégiques. Le tableau II-2 résume les principaux avantages des TIC.

Tableau II-2 : Les principaux avantages stratégiques des TIC

<i>Perspectives</i>	<i>Marketing et vision management</i>	<i>Avantages potentiels</i>
Réductions de coûts	Publicité et promotions	Mans coûteux que la publicité traditionnelle Réduction de dépliant et de coûts postaux Informations plus détaxées
Croissance du CA	Tarie 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	Nouveaux visions des commodités Informations disponible 24/24h Accès pratique à l'information pour les clients Clients internationaux Facilité l'organisation et des 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

Selon McKinsey&Company (2011), chaque euro investi dans ces technologies s'est traduit par deux euros de marge opérationnelle. De même, chaque euro dépensé en marketing en ligne a rapporté 2.5 euros de bénéfice. Pour les PME, les entreprises "à forte intensité Web" ont crû deux fois plus vite que les autres (7 %, contre 3.2 %) dans les trois dernières années. Dans la même étude, les internautes bénéficient d'un "surplus de valeur" de 7 milliards d'euros en 2009, soit 36 euros par mois et par foyer connecté. En d'autres termes, chaque euro investi en dépenses marketing s'est traduit par un bénéfice de trois euros par internaute, au travers de l'usage gratuit des services financés par la publicité en ligne.

Malgré le vieillissement de ses infrastructures, le secteur hôtelier a été rapidement interpellé par la technologie web. Par ailleurs, associations, chambres de commerce ou administrations du tourisme ont fait valoir aux hôteliers l'intérêt de l'intégration de leur structure dans un portail (soit dans un Système d'Information Touristique (SIT) ou un Système de Management de la Destination (DMS)) et de la création de leur propre site. Cette décision peut en effet modifier la position concurrentielle des structures hôtelières indépendantes (augmentation du taux d'occupation des chambres, élargissement de la réputation, proposition de services complémentaires) puisqu'elle 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 (Safaa, 2012);
- de pratiquer le yield-management et des promotions en temps réel (Autissier, 2000; Zrelli, 2008) ;
- de combiner offre de proximité et mise à disposition d'informations à caractère international (Hashim et al., 2010; Khemthong et Roberts, 2006; Scaglione et al., 2009; Teo et Pian, 2004).

En définitive, comme le souligne Monnoyer et Madrid (2007), les TIC n'apparaissent plus seulement comme un outil au service de la stratégie, mais comme les déclencheurs d'une dynamique qui peut initier des réflexions stratégiques. L'analyse de l'alignement stratégique⁸⁴ au sein de chaque entreprise permet de dépasser la vision traditionnelle et mécaniste de la technologie en faveur d'une vision intégrée contribuant à une valorisation organisationnelle.

⁸⁴ Cf. Chapitre III. 2.3. L'alignement stratégique

Tableau II-3 : D'une vision traditionnelle vers une vision intégrée du système d'information

<i>De la vision traditionnelle...</i>	<i>... vers une vision intégrée</i>
L'informatique est un centre de coût.	Le système d'information est un élément de la chaîne de valeur.
L'informatique est un moyen.	
L'informatique est une fonction transversale de support et non stratégique.	Le système d'information est un actif de l'entreprise.
L'informatique est un bien privatif, cloisonné à chaque service ou direction.	Le système d'information est une fonction de transformation stratégique.
L'informatique est un domaine réservé aux informaticiens.	Le système d'information est un bien collectif pour l'entreprise, partagé par tous. Le système d'information est un domaine transversal à l'entreprise, au service de tous.

Source : Cigref, 2002

1.2.1.2 À côté des avantages...

À côté des avantages que nous venons de mentionner, les TIC fait les dirigeants pensent que ce sont outil passe-partout, une clef universelle qui donne automatiquement la performance et qui peut remplacer des personnes (Bidan et Trinqucoste, 2010).

Les recherches que nous venons de synthétiser ont analysé plusieurs avantages des TIC et du site web pour les petits hôtels. Cependant, en réalité, la performance n'est pas réalisée de façon automatique (Moreau et Pelletier, 2006b). L'utilisation stratégique des technologies de l'information peut à la fois menacer et bénéficier aux PME (Blili et Raymond, 1993). Baile et Sole (1996) ont recommandé des évaluations spécifiques avant d'investir dans ces technologies.

L'évolution rapide et la complexité des TIC demande des efforts d'appropriation (Hanseth et Ciborra, 2007). Les solutions TIC ne peuvent être que progressivement introduites tous évitées le rejet (Alter, 2000). Par conséquent, plusieurs problèmes doivent être résolus pour rendre les TIC plus simples à utiliser, fiables et bien intégrées dans les activités des petits hôtels. Barba-Sainchez *et al.* (2007) suggèrent de calculer les bénéfices ainsi que les défis des TIC en soulignant d'aligner les objectifs des systèmes d'information à la politique de développement de l'entreprise.

1.2.2 La recherche sur le niveau de maturité du site web

La revue de littérature sur l'évolution de site web nous donne une vision globale sur les approches méthodologiques utilisées. Cela nous permet d'étudier les travaux initiaux⁸⁵ et nous permet de positionner notre recherche. En dépit du rôle croissant de l'Internet en tourisme et hospitalité, rechercher connexe aux évaluations de site web semble ralentissement et exige davantage d'études (Morrison et al., 2004).

En premier lieu, il y a un manque de consensus quant aux caractéristiques et dimensions importantes des sites web d'un hôtel⁸⁶ (Aladwani et Palvia, 2002; Barnes et Vidgen, 2001; Morrison *et al.*, 2004). Par exemple, Chen *et al.* (2002) identifient trois dimensions, alors que Liu et Arnett (2000) mentionnent cinq dimensions. Ces dernières années une certaine convergence apparaît que (Heinze et Hu, 2006) la qualité de sites web dépend de constructions multidimensionnelles telles que l'information, l'interactivité, la facilité d'utilisation et la confiance (Chen et al., 2002; Kim et Stoel, 2004). Mais la validité et la fiabilité de mesures est sujette à caution (Susser et Ariga, 2006). Par exemple, Liu et Arnett (2000) appellent qualité de l'information les objectifs d'affaires, l'empathie aux problèmes des clients, et le suivi des services aux clients et en font un élément du succès ces trois caractéristiques (Kim et Stoel, 2004).

Il semble y avoir deux courants principaux de recherches qui analysent des dimensions d'un site web. Un premier courant mesure les perceptions des utilisateurs quant à la qualité des sites web (Galan et Sabadie, 2002; Law et Cheung, 2006; Law et Hsu, 2006), l'efficacité et réussite du site web. Un second courant vérifie ces variables dans la pratique réelle à l'aide des ressources personnelles (Murphy *et al.*, 2003) ou des calculs des ordinateurs (Scharl *et al.*, 2004; Schegg *et al.*, 2002) pour compter la présence de chaque dispositif. En général, les recherches antérieures peuvent être divisés en cinq approches d'évaluation : le comptage, l'automatisation, les méthodes de calcul numérique, le jugement des utilisateurs et des méthodes combinées (Law *et al.*, 2010). L'étude de Liu *et al.* (1997) a présenté 12 dispositifs pour évaluer de la page d'accueil des sites web des entreprises. Tsai et Chai (2005) ont

⁸⁵ Cf. Annexes du chapitre II. 3.1.1. Dimensions et Caractéristiques du site web : Tableau de synthèses des études d'évaluation du site web.

⁸⁶ Cf. Annexes du chapitre II. 3.1.2. Dimensions et Caractéristiques du site web : Tableau de synthèses des dimensions de du site web.

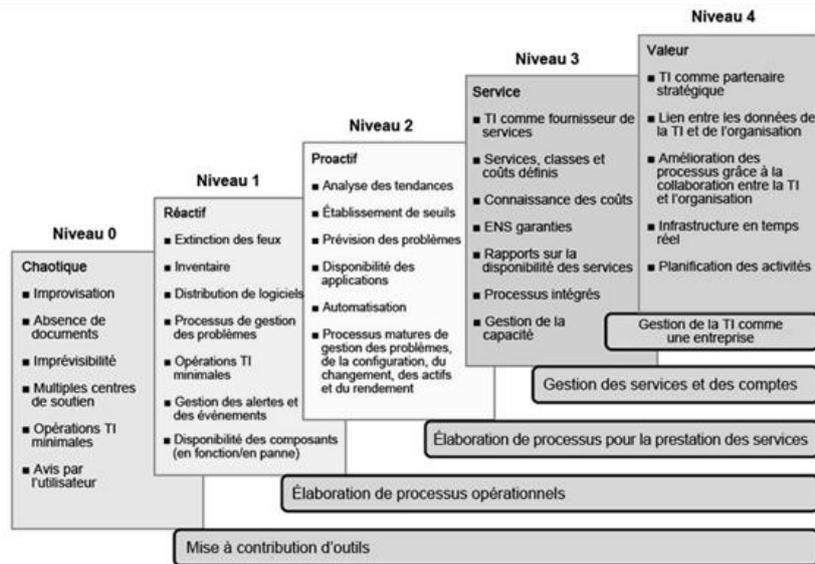
développé et ont validé un questionnaire pour des sites web. Tsai et Chai (2005) ont appuyé sur les côtés techniques comme la vitesse de changement (switch) et de téléchargement accessibilité et commodité contenu de page web fonction de service et compatibilité avec les navigateurs (browsers) communs. Partagé cette idée, Palmer (2002) s'est intéressé sur le téléchargement navigabilité contenu du site interactivité et réactivité, quant à Lin et Lu (2000) ont souligné le temps de réponse et l'accessibilité de système.

Quelques études ont montré le rapport entre des certains caractéristiques et la performance du site web. Par exemple, les possibilités de recherche, le téléchargement et l'imprimable, le lien externe, la vidéo et l'animation, commenter/réaction et les multilingues ont eu un rapport significatif avec des variables dépendantes telles que la qualité de réponse par email et les activités de marketing via l'Internet de l'hôtel (Wang et Fesenmaier, 2006).

En effet, tandis que ces études contribuent à l'évaluation et à la conception de sites web, nous trouvons une limitation principale que les auteurs ont identifié plusieurs dimensions et caractéristiques contradictoires en adressant aux différents aspects des facteurs de conception de sites web, des objectifs, et des catégories d'utilisateur. Les listes de dimensions de sites web de qualité étaient longues, diverses et souvent, termes différentes ont utilisé pour mesurer la même construction.

C'est pourquoi nous souhaitons de proposons un outil plus structuré qui non seulement mesurer les dimensions du site web mais aussi les mettre dans les liens avec les autres activités de l'hôtel. Nous l'appelons le niveau de maturité du site web. Nous référons au modèle d'évaluation et d'évolution des capacités de développement logiciel (CMM : Capacity Maturity Model) de (Humphrey, 1988). Ce modèle présente les bonnes pratiques d'utilisation, d'évaluation et de développement des activités ingénieries et informatiques des entreprises. Il comporte cinq niveaux de maturité : initial ou chaotique, reproductible ou réactif, défini ou proactif, maîtrisé ou de service et optimisé ou de valeur. Ces niveaux constituent autant d'étapes sur le chemin menant à la maturité, c'est-à-dire conformes à un ensemble de bonnes pratiques observées à travers le monde dans des entreprises réputées pour bien gérer leurs processus.

Figure II-9 : Le modèle d'évaluation et d'évolution des capacités de développement logiciel



Source : Gartner, 2006

Le premier niveau (niveau 0) correspond au niveau **chaotique** qui se caractérise par des processus immatures d'appropriation des technologies. Les activités en TIC sont improvisées, non documentées, imprévisibles et ne reposent sur aucune stratégie globale de l'entreprise. Dans cette phase il n'y a pas de solide pilier directionnel et aucun standard ou façon de faire ne sont établis. Aucune priorité claire ne semble être établie. Il comprend une utilisation inexistante ou minimale des TI.

Le deuxième niveau (niveau 1) correspond au niveau **réactif** qui se caractérise par une organisation qui gère les urgences de gestion de l'entreprise. Cette dernière met en place un processus de gestion des problèmes, effectue la gestion des alertes et des événements, et gère la qualité sans anticipation. Le troisième niveau (niveau 2) correspond au niveau **proactif** qui se caractérise par une organisation qui analyse les tendances, fixe des seuils, prévoit les problèmes, mesure la disponibilité des applications, automatise ses activités et possède des processus matures de gestion des problèmes, de la configuration, du changement, des actifs et du rendement. Ce niveau est caractérisé par un début de standardisation des pratiques.

Le quatrième niveau (niveau 3) correspond au niveau de **service** qui se caractérise par une organisation qui voit la TIC comme un fournisseur de services. Le cinquième niveau (niveau 4) correspond au niveau **valeur** qui se caractérise par une organisation dont la TIC est un

partenaire stratégique, qui établit des liens entre les données de la TIC et de l'organisation, où la collaboration entre les TIC et l'organisation améliore les processus, qui possède une infrastructure en temps réel et qui planifie les activités pour les services de TIC.

Le niveau de maturité du site web est la base pour évaluer le niveau de maturité de la stratégie web. Ce dernier est considéré comme la construction un site web et son intégration dans les activités de l'hôtel. Nous allons le présenter dans la construction d'une stratégie appelé stratégie web dans la deuxième section.

2 Stratégie web et performance de l'hôtel

À l'ère de la mondialisation, il est presque impossible de parler de processus d'affaires modernes, sans mentionner l'Internet. Parmi de nombreux problèmes liés à l'expression "Internet", nous mettons l'accent sur le problème de la présentation de l'information qualitative à l'époque où le monde devient vraiment un village mais la présentation de la structure, le contenu et la conception de site web pour la promotion de hôtel reçoit souvent une attention insuffisante, ce qui contribue à la perte de la qualité dans l'information mutuelle des individus et des projets d'affaires sous de toutes sortes (Hutinski et al., 2001). Si le premier contact d'un internant avec l'hôtel est positif, il influence le client quant à son choix. Comme les clients sont impatients patience, si l'hôtel ne leur persuade pas dès le début son client, il risque de le perdre. C'est pourquoi, la concurrence sur l'Internet est comme un couteau à deux lames. Dans des conditions de marché modernes, le coût de la publicité par les médias de masse représente une part importante des dépenses de promotion. En raison de sa propagation, l'Internet devient un nouveau média moderne pour la publicité et la promotion.

Dans cette section, nous visons à deux points positionner du site web de l'hôtel dans la structure de distribution touristique à l'ère de l'Internet et construire d'une stratégie web. La première sous-section mentionne le processus de décision du client quant aux choix de l'hôtel. Cela souligne l'apparition d'une nouvelle concurrence des petits hôtels dans le monde numérique. Une analyse comparative vise à prouver cette observation. Ensuite, nous allons définir la stratégie web de l'hôtel comme un outil de concurrence.

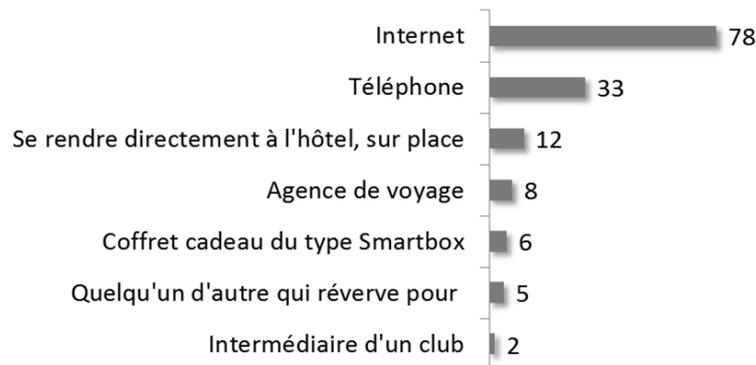
2.1 Site web et hôtellerie

Cette sous-section va se concentrer sur analyser le positionnement du site web des petits hôtels. Le premier paragraphe présentera le processus de décision du client quant au choix de l'hôtel pour éclairer quelles sont les concurrents des hôtels sur la toile. Ensuite, nous allons présenter notre étude comparative entre le site web des hôtels indépendants avec celui des intermédiaires – un des concurrents sur l'Internet (Luu et Monnoyer, 2009b).

2.1.1 Le processus de décision du client quant au choix de l'hôtel

Les premiers changements observables dus à l'apparition des nouvelles technologies concernent les comportements des clients (Hsu *et al.*, 2006; Jeong et Lambert, 2001; Koufaris, 2002; Lin et Lu, 2000) qui remplacent au fur et à mesure téléphone et courrier papier. En 2010, 76% des ménages français disposent d'un ordinateur à domicile contre 34% en 2000 selon (Bigot et Croute, 2011). Selon l'INSEE⁸⁷ (2011), deux ménages sur trois disposent d'Internet chez eux (plus de 64 % en 2010 contre 56 % en 2008 et seulement 12 % en 2000). Par ailleurs, selon une enquête de Raffour Interactive (2009), parmi les ménages organisant leur voyage, 91% d'entre eux s'informent sur Internet avant d'aller en agence et comme le montre la figure ci-dessous, Internet est devenu le premier moyen utilisé par les clients pour réserver en direct son hôtel (Kracht et Wang, 2010).

Figure II-10 : Moyens généralement utilisés pour réserver un séjour à l'hôtel en France (en %)



Source : Médiamétrie, 2010

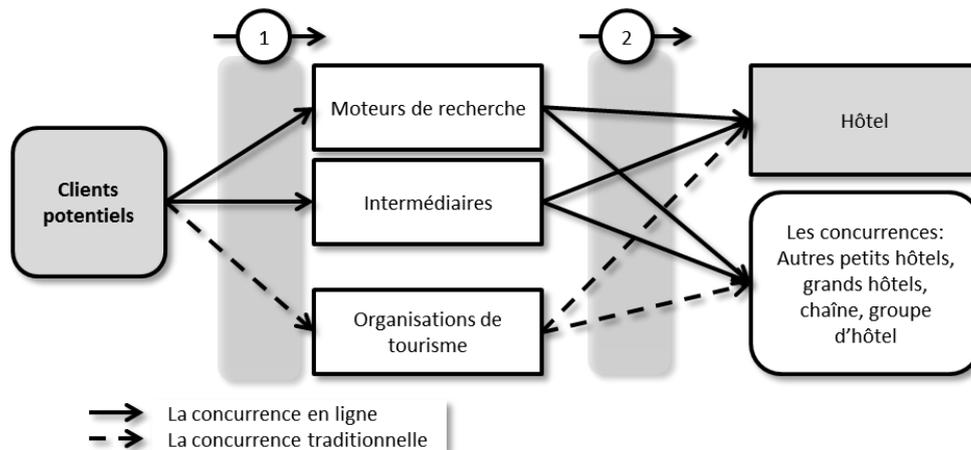
Pour réserver une chambre d'hôtel, les clients ont normalement quatre moyens à leur disposition : soit ils cherchent sur les annuaires (1) et téléphonent/faxent à l'hôtel, soit dans les agences de voyage/office de tourisme (2), soit ils passent par les intermédiaires ou consultent sur les annuaires en ligne (3), enfin soit ils réservent directement sur le site de l'hôtel après avoir fait des recherches sur les moteurs (4). Dans les deux premiers cas, ce sont

⁸⁷ Insee Première, 2011, Deux ménages sur trois disposent d'internet chez eux, N°1340, mars.

les réservations "traditionnelles" ⁸⁸ qui ne sont pas l'objet de cette étude. Nous nous intéressons aux deux derniers modes qui supposent l'utilisation par les clients de l'Internet pour réserver ⁸⁹. Nous synthétisons dans la figure II-11 les concurrents potentiels des hôtels dans le processus informatisé du choix d'un hôtel. Le processus décisionnel du client commence par la prise de conscience du manque d'information (partiel ou total) (1). À l'aide des TIC (surtout l'Internet), le client complète ses informations (2). Cette prise de conscience est la phase clé de ce processus (Hutinski *et al.*, 2001).

Dans le cas où le client n'a pas la référence précise d'un hôtel, il cherche les informations sur l'Internet par deux canaux principaux : les moteurs de recherche (Google, Yahoo!, Bing etc.) et les intermédiaires (Opodo, hotels.com, booking.com, expédia.com etc.). Par les classements, les niveaux d'affichage des résultats, les critères de vote de chaque organisation ci-dessous, l'hôtel peut avoir des avantages ou inconvénients avec les autres hôtels. Si ces résultats préliminaires ne satisfont pas les clients, ces derniers vont directement sur le site web de chaque hôtel. Ils obtiennent ainsi les informations pour choisir (spécificité, promotion, image etc.).

Figure II-11 : La collecte d'informations sur le web d'un client à la recherche d'un hôtel



Source : Luu et Monnoyer (2009b) ⁹⁰

⁸⁸ Nous appelons le tourisme « traditionnel » pour désigner le tourisme avant l'apparition de l'Internet (avant 1993) et la période proche avant l'Internet (1993 – 1998). La période « moderne » avec l'apparition des agences de voyage en ligne (1995 – 2000) et celle des méta-moteurs de recherche et « les participants GDS nouvelles », également appelés « nouveaux entrants mondiaux » ou « GNE » (2000 – 2005) et le navigateur web Chrome de Google (2005 - 2009)

⁸⁹ Les moyens les plus modernes comme le tourisme mobile (m-tourisme) appuyé sur les technologies mobiles n'est pas l'objectif de cette étude pour les raisons de son niveau de diffusion de ces technologies est encore limité pour les hôtels (quel que soit leur type (Baloglu et Pekcan, 2006)).

⁹⁰ Kracht et Wang (2010) ont fait une synthèse sur la structure des canaux de distribution touristique avant et après Internet.

Le site web met une information à la disposition du client, mais ce dernier doit la trouver et la sélectionner (Casalo *et al.*, 2010; Lin et Lu, 2000; Perdue, 2001). Cette perception est un processus individuel complexe. Le site web de l'hôtel doit donc être construit de façon à être trouvé, impressionné et accepté par le client.

2.1.2 Le site web des petits hôtels...

Pour mieux comprendre les enjeux du positionnement du site web dans une perspective de concurrence, ce paragraphe va présenter une analyse comparative du site web des petits hôtels avec ceux des intermédiaires. Ce sont les principaux résultats de notre étude sur les interfaces des sites web de 31 hôtels du département de Haute-Garonne (France) et de 15 intermédiaires⁹¹ (Luu et Monnoyer, 2009a).

Nous sommes partis du constat que les hôteliers indépendants ont des usages de la technologie web très diversifiée et parfois non optimale. Ainsi les équipements numériques utilisés ou accessibles sur le site (photos, vidéos en ligne, possibilité d'une réservation et d'un paiement en ligne), les services linguistiques, les services personnels ou professionnels en position de réservation, sont comparés quant à leur mise à disposition à la clientèle.

2.1.2.1 ... sont très faibles par rapport à ceux des intermédiaires

Les sites web des petits hôtels sont moins performants au sens technique⁹² (Menvielle, 2006; Morrison *et al.*, 1999; Murphy *et al.*, 1996). Les sites web des intermédiaires utilisent des

Cf. Annexes du chapitre II. 3.2 Les canaux de distribution du tourisme avant et après l'apparition de l'Internet.

⁹¹ Nous avons encadré sur les sites web des agences de voyage selon le critère de leur positionnement affiché de la requête sur les moteurs de recherche les plus connus comme Google, Yahoo!, Bing... : la liste des quinze intermédiaires étudiés : fr.hotels.com ; www.booking.com; www.bookingshotel.net; www.book-your-hotel.com; www.ebookers.fr; www.expedia.fr; www.fastbooking.fr; www.francehotelreservation.com; www.hellohotello.com; www.opodo.fr; www.hotelclub.fr; www.hrs.com; www.premiereclasse.fr; www.voyages-sncf.com; www.venere.com/fr/

⁹² Selon Magnus *et al.* (2009), les intermédiaires sont de plus en plus sous pression pour offrir des produits de plus grande complexité et de la diversité pour répondre aux exigences toujours changeantes de voyageurs. La recherche d'hôtel en ligne peut être simplifiée et les coûts réduits de recherche avec l'utilisation d'un site web des intermédiaires.

filtres pour aider les clients à classer les résultats (selon le nombre d'étoiles, le prix, la distance, la note des clients etc.). Contrairement aux intermédiaires qui sont tous équipés d'un système de paiement sécurisé, aucun hôtel indépendant étudié ne possède son propre système de paiement. La totalité des hôtels qui acceptent le paiement en ligne recourt à une prestation externe. Tous les sites web des intermédiaires permettent de choisir entre plusieurs langues et devises (en moyenne 14 langues et 14 devises différentes). Bien que la traduction ne soit pas complète, elle permet aux clients de mieux comprendre les descriptions des hôtels. Les devises affichées ne servent pas pour régler la réservation mais pour donner un point de repère aux clients. En outre, les fonctions plus avancées comme la reconnaissance de l'adresse IP du client sont souvent utilisées dans les sites web des intermédiaires. Selon le lieu géographique et les références des clients, le site web des intermédiaires propose aussi les offres plus proches des clients.

La relation clientèle est un des points forts des sites web des intermédiaires (83% d'entre eux permettent d'ouvrir un compte client). Grâce à ce compte, les clients peuvent suivre les réservations, modifier les dates et même annuler les réservations. Avec le compte clients, l'identification du client est saisie en une seule fois. Ceci permet aussi aux clients de ne pas avoir à saisir les informations personnelles pour réserver une chambre. Dans quelques sites, des newsletters et des promotions sont envoyées aux clients. Tous les sites web des agences en ligne disposent de la présentation de leur organisation et des conditions de vente. Pour renforcer la position de concurrence, presque tous les sites web ont un programme d'affilié (83%). Près de la moitié des sites des intermédiaires propose des promotions (47%).

Pour aider les internautes à choisir un hôtel. Les intermédiaires proposent aux clients de laisser leur avis ou donner les notes sur certains critères (caractère, sécurité, emplacement, personnel, atmosphère et propreté etc.). Bien que ce ne soit pas vraiment un livre d'or cela permet aux internautes de suggérer des idées à l'hôtel.

En outre, la vitesse de réaction des sites des intermédiaires est plus rapide que celle des petits hôtels. Équipé des systèmes d'information plus efficaces, les informations sont mises à jour très fréquemment. Les clients connaissent exactement la disponibilité des chambres avec les tarifs et les promotions « en temps réel ». En plus, les intermédiaires offrent les choix de date plus flexibles et affichent les meilleurs tarifs des périodes. Tout ceci a créé une tendance des clients à décider à la dernière minute de leur voyage ou de leurs vacances en utilisant les promotions.

La plupart des sites intègrent les plans, cartes et marquent les hôtels sur les cartes. Les cartes les plus utilisées sont les cartes de Google et de Michelin. Ce sont les cartes interactives sur lesquelles les internautes peuvent zoomer, déplacer la carte pour bien positionner l'adresse de l'hôtel. Dans quelques sites, sur la page des résultats des hôtels, il y a une carte qui pointe tous les hôtels. On peut comparer la position relative des hôtels avant de choisir. Par exemple, dans notre recherche 83% des sites des intermédiaires calculent la distance entre le centre-ville et l'hôtel.

2.1.2.2 ... mais il y a des points forts

Si les sites web des petits hôtels par rapport à ceux des intermédiaires n'apparaissent pas très bien construits, tous les intermédiaires ne gagnent pas des points. Tous les sites des intermédiaires présentent des photos des hôtels. À notre connaissance, chaque hôtel a un quota fixe de photos. Tous les sites intermédiaires n'offrent pas des informations détaillées. Seuls 83 % des sites ont des descriptions de chambres (photos, équipements des chambres etc.). Cependant, il n'y a aucun site qui présente les vidéo clips des hôtels. Pour éviter les biais des photos qui sont retouchées (faites avec les objectifs grand angle, fish-eyes, retouchées avec Photoshop etc.), les vidéo clips donnent la sensation d'être sur place. C'est une faiblesse des sites des intermédiaires.

Les clients potentiels qui visitent le site web d'un petit hôtel recherchent des informations complémentaires et les particularités de l'hôtel après avoir consulté les informations et les commentés sur le site web des intermédiaires (Ye *et al.*, 2009). Les clients qui visitent le site web d'un petit hôtel espèrent bénéficier d'avantages qui ne s'affichent pas sur les sites des intermédiaires (tarifs plus bas, promotions) (Akrimi et Khemakhem, 2009). Cependant, dans notre étude, presque la totalité des sites web des hôtels n'offre pas de promotions plus intéressantes que celles des intermédiaires. Dans notre étude, seuls 15% des hôtels possèdent des images 360°, des vidéos ou de la musique⁹³, 17% des hôtels n'affichent pas d'images détaillées de leurs chambres, de leur hôtel. Cela veut dire qu'il y a des hôtels qui ne donnent pas autant d'image de leur hôtel que les intermédiaires. De la même façon, bien qu'il y ait des

⁹³ Ceux qui peuvent influencer sur les attentions et les comportements des internautes (Galan, 2002; Pelet, 2010)

petits hôtels qui possèdent des salles de conférences, ils ne savent pas encore faire valoir cette offre.

Pour que les sites web des hôtels montent dans le classement des résultats d'une recherche par les moteurs en ligne, il faut que les sites utilisent des logiciels performants et que quelqu'un en soit responsable. Les logiciels comme SEO⁹⁴ sont des techniques qui visent à favoriser la compréhension de la thématique et du contenu d'une ou de l'ensemble des pages d'un site web par les moteurs de recherche. Ces techniques visent donc à apporter un maximum d'informations concernant le contenu d'une page web aux robots d'indexation des moteurs de recherche. Créer un site web est plus simple que le maintenir. Nos enquêtes confirment une sous-utilisation des potentialités de la technologie du site web.

Les intermédiaires ont un avantage sans conteste quant aux informations générales. Les clients commencent souvent le processus de décision par l'utilisation des sites web des intermédiaires pour avoir des idées générales sur les hôtels mais ensuite, ils peuvent aller sur le site web des petits hôtels pour avoir plus d'information. Si les sites web des petits hôtels n'ont pas beaucoup d'informations plus intéressantes et ne permettent pas la réservation, la possibilité que le client ne choisisse pas l'hôtel augmente.

Avant le début d'Internet, la distribution du tourisme n'a pas une structure tout à fait simple (O'Connor et Frew, 2002, 2004). La progression des TIC n'a pas réduit le nombre d'intermédiaires dans distribution touristique des hôtels. La structure n'a pas changé depuis un simple à un complexe, ni d'un complexe à un simple avec le contact direct et unique fournisseur-consommateur.

Ce multi-canal complexe du réseau a des conséquences pour les consommateurs ainsi que pour les petits hôtels. Par conséquent, le consommateur est confronté à une multitude de choix qui rend la comparaison des prix difficile et longue (Buhalis et Law, 2008; O'Connor, 2001; O'Connor, 2008). Pour les clients « moins tranchés » qui préfèrent l'interaction humaine, l'absence de l'interaction humaine des intermédiaires donne souvent un sentiment d'impuissance voire de frustration. Cela peut conduire à une diminution des réservations en ligne (Meyronin, 2004).

⁹⁴ Acronyme de Search engine optimization : L'optimisation pour les moteurs de recherche.

Nous pouvons ainsi résumer la comparaison des sites web des intermédiaires et ceux des petits hôtels :

Tableau II-4 : Comparaison des sites web des intermédiaires et des hôtels indépendants

	<i>Site web des petits hôtels</i>	<i>Site web des intermédiaires</i>
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> -Style : musique, décor... -Informations complémentaires -Promotions, cadeaux -Compte de client, fidélité -Contact direct 	<ul style="list-style-type: none"> -Informations globales : comparer, vision globale -Multi langues, multi devises (pour donner les points de repère) -Réservation sur site (avoir un centre de réservation) -Compte client : suivre les commandes, annulation... -Personnel : nombreux, fonction principale -Centre de relation client, FAQ... -Informations standardisées
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de centre de réservation -Peu d'informations -Pas de personnel de haute compétence 	

Source : Luu et Monnoyer (2009b)

Avant le développement du web, le petit hôtel pouvait construire sa clientèle, sur les « habitués », le jeu du bouche à oreille, aujourd'hui cette clientèle peut être « aspirée » par le marketing et les offres des sites web des intermédiaires ou des chaînes. Le paragraphe précédent vient de montrer le jeu de la concurrence des hôtels indépendants avec les autres hôtels et les intermédiaires. Si avant, les petits hôtels avaient des clients de proximité mais à l'ère de l'Internet, ils peuvent perdre les clients de proximité. C'est pourquoi l'adoption d'une stratégie web est un besoin indéniable des petits hôtels. Il faut que les sites web répondent aux besoins et satisfassent les clients (Galan et Sabadie, 2001). Mais la question se pose s'ils le peuvent (Cano et Prentice, 1998; Williams et Rattray, 2005)?

2.2 La construction de la stratégie web de l'hôtel

L'analyse comparative entre le site web des petits hôtels et celui des intermédiaires nous souligne qu'il est nécessaires, les petits hôteliers, à réfléchir sur la conception d'une stratégie web. Cela demande d'un site web adapté qui bien supporte/ intègre aux activités de l'hôtel.

Pour le faire, il faut avoir un outil d'évaluation leur site web qui aide aux dirigeants de comprendre des domaines importants pour leur site. Elle donne également à des hôtels une liste de caractéristiques pour mesurer leur site web contre les sites de leurs concurrents.

2.2.1 La stratégie web

À l'ère numérique, les stratégies de l'entreprise s'orientent/s'alignent vers le « e » (électronique). Une stratégie « e » est une stratégie qui associe les stratégies de management aux technologies TIC. Elle peut pencher plutôt sur la stratégie le commerce (e-commerce), le management de ressources humaines (e-RH), le marketing (e-marketing). En appréciant le rôle du site web, plusieurs hôtels adoptent une stratégie web (nommée aussi stratégie Internet) et relancent dans l'e-tourisme.

Pour mettre en place une stratégie web, il faut avoir des machines (ordinateurs, Internet), des logiciels (éditeur de site, progiciel de gestion de données), un site web et les ressources humaines qui permettent aux systèmes d'information de fonctionner. À côté de la construction d'un site web, une stratégie web demande les différences d'utilisation des TIC et le soin apporté à leur intégration dans les différents postes de travail (Bakos et Treacy, 1986). Selon l'objectif et la capacité de l'hôtel, il peut choisir d'être présent sur l'Internet de plusieurs façons : un annuaire web⁹⁵ ou agrégateur web⁹⁶ des intermédiaires (office de tourisme, agents de voyage...) ; un portail web⁹⁷, ou un site web propre de l'hôtel. Cependant, il semble que le site web propre de l'hôtel est le meilleur moyen, par rapport aux autres, pour offrir de la bonne information. Cette dernière est importante, car les clients avec l'intention d'achat qui cherchent l'information du produit spécifique vont passer le temps minimum de navigation sur le web.

2.2.1.1 Les résultats attendus de la stratégie web

⁹⁵ C'est un site Web répertoriant des sites Web.

⁹⁶ C'est un site Web tentant de regrouper la plus large palette d'informations et de services possibles dans un site Web. Certains portails sont thématiques.

⁹⁷ C'est un site Web tentant de regrouper la plus large palette d'informations et de services possibles dans un site Web. Certains portails sont thématiques.

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 si le back office et les informations véhiculées par le site réduisent l'imperfection du savoir-faire et la 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.

Les sites web sont supposés contribuer à la performance des petites organisations comme facteur de compétitivité (Amabile et Gadille, 2006; Luc, 2004). Dans les petits hôtels, le contrainte budget d'investissement ne permet d'investir les systèmes d'information complexes qui ne sont pas convenables. Les sites web sont prioritairement destinés à améliorer la communication et la relation - client (Bai *et al.*, 2007; Tsuifang et Yungkun, 2009). Grâce à l'Internet et au site web, les petits hôtels auraient une capacité suffisante d'information ou de marketing peuvent avoir accès à des marchés géographiques plus étendus (Bagard, 2005). C'est le moyen pour des organisations de taille modeste de concurrencer pour prendre part à un marché plus large.

Pour les hôtels, l'adoption des TIC et le site web n'est pas seulement le besoin pour gagner les avantages mais aussi une obligation. Les avantages des TIC présentent aussi pour la collaboration de travail à distance entre les hôtels (Labben et Mungall, 2006). Il existe une diversité de solutions et de technologies qui aident l'hôtel à intégrer son système d'échanges des données et ses processus d'affaires avec les organisateurs de voyages. Grâce aux TIC, ces collaborations peuvent être établies et renforcées verticalement (dans la chaîne de distribution traditionnelle) ou horizontalement (entre les hôtels). Par exemple, les petits hôtels d'une région peuvent se grouper en créant des sites web avec les interfaces communes. Cela aide aux touristes à identifier la région et aux échanges (ventes, informations...) entre les hôtels. En collaborant avec les parties prenantes, le site web de l'hôtel fournit davantage d'informations utiles, donc plus de services et de produits par client. La dimension géographique et culturelle locale prend ici une importance inconnue dans les autres secteurs d'activité. L'information numérisée répond réellement à ce besoin.

Si la décision d'investir dans la construction d'un site web et sa mise en service a pu relever dans les années 1990, d'un effet de mode ou d'imitation, son développement dans le temps et sa mise à jour régulière traduit désormais plus vraisemblablement un comportement proactif

des dirigeants et une stratégie de prospection ou d'élargissement du marché (Levy, 2000 ; Khemthong et Roberts, 2006 ; Scaglione et al., 2009 ; Seck, 2010).

2.2.1.2 La conception d'un site web de l'hôtel

Le management de l'hôtel et le tourisme en général sont des domaines très sensibles. Plus précisément, il est clair que le tourisme est une industrie dont les touristes qui font le tourisme et qui va disparaître s'il n'y a pas de touriste. Cela veut dire que chaque destination, chaque hôtel doit attirer de plus grand nombre de clients et de fournir une valeur totale d'un service pour chaque unité de l'argent dépensé. Attirer les clients, l'offre et la vente de certains services aujourd'hui souvent se produit à travers l'Internet. Pour attirer le client, il est nécessaire de satisfaire le client dès le moment de la visite sur le site web. Un site web désordre, incomplet, ennuyeux et non-professionnels serait perdre l'intérêt pour un client potentiel.

L'élément principal de la stratégie web – le site web doit être construit de façon convenable pour répondre exactement aux objectifs de l'hôtel et aux besoins des clients et des parties prenantes. Cela demande les dirigeants de l'hôtel font attention sur certains points :

Analyser la situation stratégique de l'hôtel

Il est nécessaire que les hôtels suivent l'évolution des attentes de leurs clients qui, voyageant plus souvent et plus loin souhaitent simplifier leurs rapports avec les services hôteliers tout en restant attentifs à la qualité de leur séjour (confort, spécificité de leurs besoins, diversité des activités, etc.). Leur stratégie d'offre doit donc être élargie et numérisée⁹⁸. Le besoin d'hébergement s'est donc accru et il s'est diversifié géographiquement. Si les PME hôtelières ont pris conscience du besoin d'information des voyageurs, elles ont souvent limité cette attente à son expression classique « où, quand, combien ».

Or, la pratique de la mobilité avec une expérience du web conduit à de nouvelles exigences en matière de services hôteliers et de service périphériques à la prestation de base (une chambre

⁹⁸ Au cours des dix dernières années, les conceptions des vacances et de la mobilité ont beaucoup évolué dans toute l'Europe occidentale. La mobilité individuelle pour raisons personnelles ou professionnelles s'est accrue, passant en France de 5.5 voyages annuels en 1994 à 6.4 en 2008 (Commissariat général au développement durable, 2010).

pour la nuit). Une grande partie des services attendus peut être numérisée : réservation, paiement, informations logistiques, préparation du voyage, etc. Ceci suppose une appropriation généralisée dans la structure de la technologie web : usage du site, rôle de la mise à jour, liens entre mails et site, utilisation par des personnes aux responsabilités différentes dans l'hôtel par exemple. La question pour la construction d'une stratégie web permet de faire évoluer son offre, densifier sa prestation de services, et trouver là une opportunité pour s'interroger sur son originalité. Elle s'insère alors différemment dans un marché très concurrentiel.

Définir et réviser la stratégie « système d'information » en intégrant le concept de territoire

Les PME hôtelières et les responsables institutionnels du tourisme peuvent penser le territoire en termes d'alignement stratégique (Fernandez et Puel, 2010). Dans le cadre de la promotion de site touristique, la création d'un avantage concurrentiel dépend en large partie de la faculté du site à intégrer une offre fragmentée et variée dans un produit unique et cohérent (Pavlovich, 2003). La dynamique de ces stratégies initiées par le Conseil Régional, le Comité Régional du Tourisme et les Offices de Tourisme a pour objectif la double valorisation, d'une part de chaque entreprise et d'autre part du territoire dans sa globalité.

Harmoniser des systèmes d'information touristiques (SIT) et rendre compatible

Les systèmes entre les différents niveaux : hôtels, département, région. L'alignement interne (aux entreprises) et externe (entre les entreprises et les différentes institutions) doit s'accompagner d'une cartographie et d'une plus grande visibilité des systèmes d'information existants.

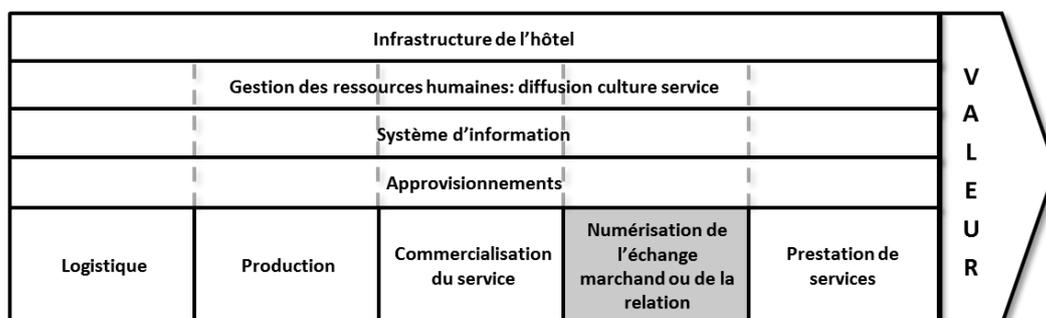
À côté de ces points, le site web doit fournir toutes les informations essentielles qui pourraient être utiles à l'invité potentiel. Mettre en évidence les principales caractéristiques, les spécificités et les attractions qui font l'hôtel particulier et unique. Il faut convaincre le client potentiel de la qualité de produits et services offerts. Enfin, la structure doit être bien organisée pour une navigation plus facile.

2.2.2 La maturité de la stratégie web

Nous venons d'analyser plusieurs apports de la stratégie web. L'idée principale est la création de valeur par la numérisation de l'échange en appliquant de la stratégie web. Suivi cette réflexion sur la valeur, nous avons mobilisé les travaux de Porter (1985), pour analyser les incidences de la numérisation de l'échange, sur la structure générale de la chaîne de valeur de la prestation hôtelière. La chaîne de valeur générique retient cinq catégories d'activités principales pour construire une différenciation sur le marché (Logistique interne, Production, Logistique externe, Commercialisation et Service). Deux d'entre elles agissent sur la phase de commercialisation : celles qui sont associées à « la fourniture de moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire » et celles « qui concernent la fourniture de services visant à accroître la valeur du produit ».

En intégrant un support numérique aux informations constitutives de chacune des dimensions « produit et service » qui constitue l'offre de l'entreprise, il devient possible d'offrir au client un mode d'accès et un usage différent de l'offre qui lui était proposée avant la numérisation. Il devient possible aussi de reconfigurer l'offre pour les clients ayant accès à l'échange numérisé, et à ceux-là seulement. Le positionnement concurrentiel du produit-service proposé en est modifié. Mais cette reconfiguration suppose, de la part de l'offreur, l'adjonction d'une activité principale dédiée à la construction des éléments constitutifs du nouveau système. Elle n'autorise pas pour autant la disparition des autres activités principales. Celles-ci restent nécessaires au bon fonctionnement général de l'entreprise et à la production et à la commercialisation de l'offre non numérisée.

Figure II-12 : La reconfiguration de la chaîne de valeur



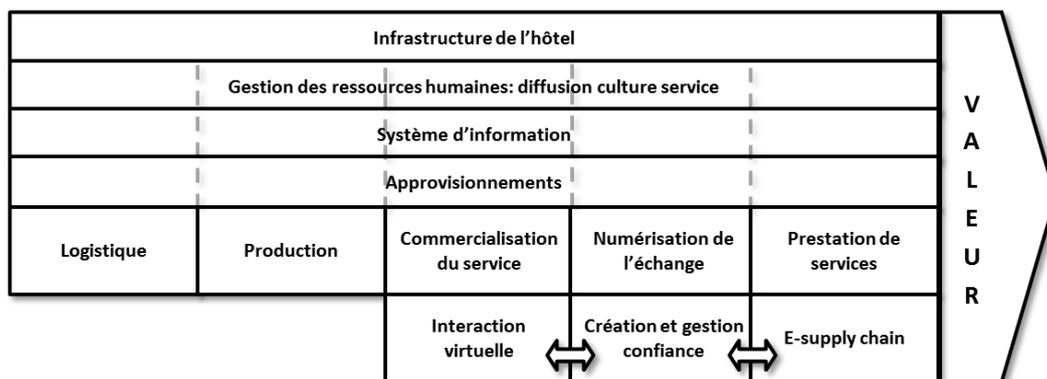
Porter (1985) recommande de subdiviser les activités de la chaîne de valeur tant que l'analyse fait découvrir des différences importantes pour l'avantage concurrentiel. L'activité de

commercialisation peut être décomposée en sous activités telles que la promotion, la gestion de la force de vente, le design, etc. Les services associés s'appuient, quant à eux, sur un double processus, organisationnel et humain.

Dans cette logique nous avons décomposé la numérisation en sous-activités, à l'instar d'Eiglier et Langeard (1987) mobilisant la théorie des systèmes pour montrer le caractère interdépendant des éléments fondamentaux de la servuction.

Les observations de Madrid et Monnoyer (2005) permettent d'identifier trois composantes originales qui distinguent l'échange numérisé d'une transaction en face à face. Il s'agit de l'interaction virtuelle, des supports de confiance et de « l'e-supply chain » (figure ci-dessous).

Figure II-13 : La subdivision de l'activité « numérisation de l'échange »



L'interaction virtuelle

L'interactivité est très souvent évoquée par la littérature puisqu'elle est liée de manière intrinsèque à la nature du média électronique (Bai *et al.*, 2007; Bai *et al.*, 2008; Baloglu et Pekcan, 2006; Hashim *et al.*, 2007; Rouet *et al.*, 2004). Dans le contexte d'une politique d'offre, son rôle repose sur trois éléments : l'accessibilité, l'ergonomie et la personnalisation de la relation. L'interactivité avec le site d'un offreur permet à un consommateur d'étudier de près ses produits en fonction des critères qui l'intéressent particulièrement. Parce que la rencontre est virtuelle, le site nécessite « un confort de navigation ». Cette dernière constitue un élément prépondérant de la durée que l'individu va consacrer à la navigation. Parce qu'il y a un dialogue interpersonnel, le site doit être personnalisé.

- L'accessibilité : Elle constitue la première étape de la navigation. Elle repose sur une stratégie pertinente de référencement et sur le développement de la notoriété de l'adresse grâce aux opérations de communication « hors ligne ».
- L'ergonomie : Selon une règle couramment admise par les praticiens, l'internaute doit pouvoir atteindre l'information qu'il désire en trois clics et conclure, s'il le souhaite, une commande en 5 clics. L'ergonomie constitue le premier support de la construction de la relation personnalisée avec le client.
- La gestion personnalisée de la relation : Au - delà du potentiel de développement qu'autorise alors la mise en œuvre d'un marketing « one to one », la construction d'un environnement de navigation familier induit en partie la construction de la confiance. Il y a aussi une source de dysfonctionnements, si le site demande à l'internaute de lui fournir des renseignements personnels de manière prématurée par rapport à la navigation en cours, cela est susceptible de décrédibiliser la relation de confiance qu'il est souhaitable d'instaurer.

Les supports de confiance

Outre les freins largement répertoriés, tels que la sécurité de paiement, la question de la confidentialité des données personnelles, ou la complexité d'utilisation des nouvelles technologies, l'absence de relation commerciale physique est un facteur important de réticence à l'achat numérique (Gauzente, 2004; Raida et Néji, 2009). La construction d'une véritable confiance virtuelle s'impose. Elle s'appuie sur quatre éléments, les modalités de règlements, l'image de marque du site, l'interface de vente et la composante servicielle de l'offre.

- Les modalités de règlement : la médiatisation des risques associés au paiement en ligne a longtemps été un des principaux freins à l'achat sur Internet. Aujourd'hui la sécurisation des paiements est devenue un élément indispensable pour l'instauration de la confiance. Mais au-delà de cette exigence, il importe également d'une part, de développer un discours clair sur les éléments qui composent le prix, d'autre part de proposer des modalités de règlements hors ligne pour les internautes qui ne se seraient pas encore familiarisés avec les principes de la sécurisation.
- L'image de marque du site : La première fonction de la marque est de réduire le risque perçu par l'acheteur potentiel (Kapferer, 2000). C'est donc un élément majeur pour communiquer sur la valeur de l'offre. Dans le cas de structures peu connues, comme des hôtels indépendants, ses références externes (nombre d'étoiles, zone géographique, proximité

de lieux connus engendrent la confiance (Ladwein, 1999). L'image du site encourage le consommateur à prendre le risque d'acheter de manière virtuelle.

- Le choix d'une interface de vente mixte : ce choix donne à l'achat virtuel une dimension matérielle qui rassure l'individu. C'est source de confiance. Le choix d'une interface mixte (virtuelle et physique) est donc un vecteur supplémentaire de communication des valeurs de l'offre.
- La composante servicielle : Il s'agit de prestations de services qui s'appuient sur la nature numérique de la dimension. Certaines intensifient l'attractivité de l'offre (information sur la mise à disposition d'équipements, l'environnement loisirs, etc.), d'autres facilitent l'acte d'achat (paiement sécurisé, multidevises, etc.).

L'e-supply chain

Dans le contexte numérique, l'organisation logistique doit accomplir deux des fonctions traditionnellement dévolues à un canal de distribution, l'accessibilité à l'offre et la logistique.

- L'accès à l'offre : La rapidité du délai de réponse au client potentiel constitue un enjeu capital. Elle représente un élément d'attractivité de l'offre puisque, pour reprendre l'expression de Nuss (2000), « Internet donne au client des habitudes d'enfant gâté ».
- La gestion des stocks ou logistique : Dans la logique d'une prestation de service hôtelier, où une chambre non occupée est un chiffre d'affaires définitivement perdu, la relation au client doit être très fortement personnalisée. Le numérique permet d'accélérer la mise à disposition des documents permettant de sécuriser, pour les deux parties, l'effectivité de la réservation et des besoins spécifiques (chambre, heure d'arrivée, équipements complémentaires, etc.). Lorsque le site devient suffisamment performant pour permettre de quantifier et de qualifier en ligne les disponibilités des services souhaités par l'internaute, une source supplémentaire de valeur apparaît pour le client.

L'analyse de la structure de la chaîne de valeur reconfigurée nous a permis de construire un outil de mesure le niveau de maturité de la stratégie web. Nous avons pu mettre en exergue les composantes principales de l'activité « numérisation de l'échange » : l'interactivité, les supports de confiance, la « e-supply chain ». Nous avons ainsi recherché les liaisons qui étaient susceptibles d'exister entre les principales composantes de l'activité numérisation de l'échange et les autres activités de la chaîne, d'une part celles qui sont créatrices de valeur, d'autre part celles qui correspondent à un soutien.

Conclusion

Ce chapitre a présenté que les TIC et le site web sont les outils stratégiques pour les hôtels de petite taille par a synthèse des revues de littérature sur les recherches précédentes sur les TIC et le site web et les faits sur la situation des sites web des hôtels français. L'apparition de nouveaux concurrence qui possède des équipements et des sites web plus complexe, il semble que la bataille de survire des petits hôtels deviennent plus difficile. Cela demande ces petites organisations de construire un site web plus efficace qui construit un point de repère et de départ pour notre recherche en stratégie web des hôtels de petite taille. Nous avons analysé comment la stratégie web aide à la performance de l'hôtel par la logique de la création de valeur par la numérisation de l'échange en appliquant de la stratégie web. Nous avons mobilisé les travaux de Porter (1985), pour analyser les incidences de la numérisation de l'échange, sur la structure générale de la chaîne de valeur de la prestation hôtelière.

Cependant, plusieurs cas d'échec de l'adoption d'une stratégie web nous demandent quels sont leurs causes et quels sont les facteurs de réussite d'une stratégie web ? Partant du constat d'une faible productivité des TIC dans les hôtels, nous proposons de s'intéresser à la manière dont elles sont utilisées et conduit à une réflexion sur la notion d'usage des TIC dans les organisations Bachelet (2004). Si le rôle du dirigeant de l'hôtel est primordial ? Est-ce que le sentiment d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant influence à la réalisation d'une stratégie web ? Le chapitre qui suit va approcher le problème d'appropriation personnelle que nous allons étudier ce sentiment chez les dirigeants de l'hôtel.

III Chapitre III

Appropriation des nouvelles technologies

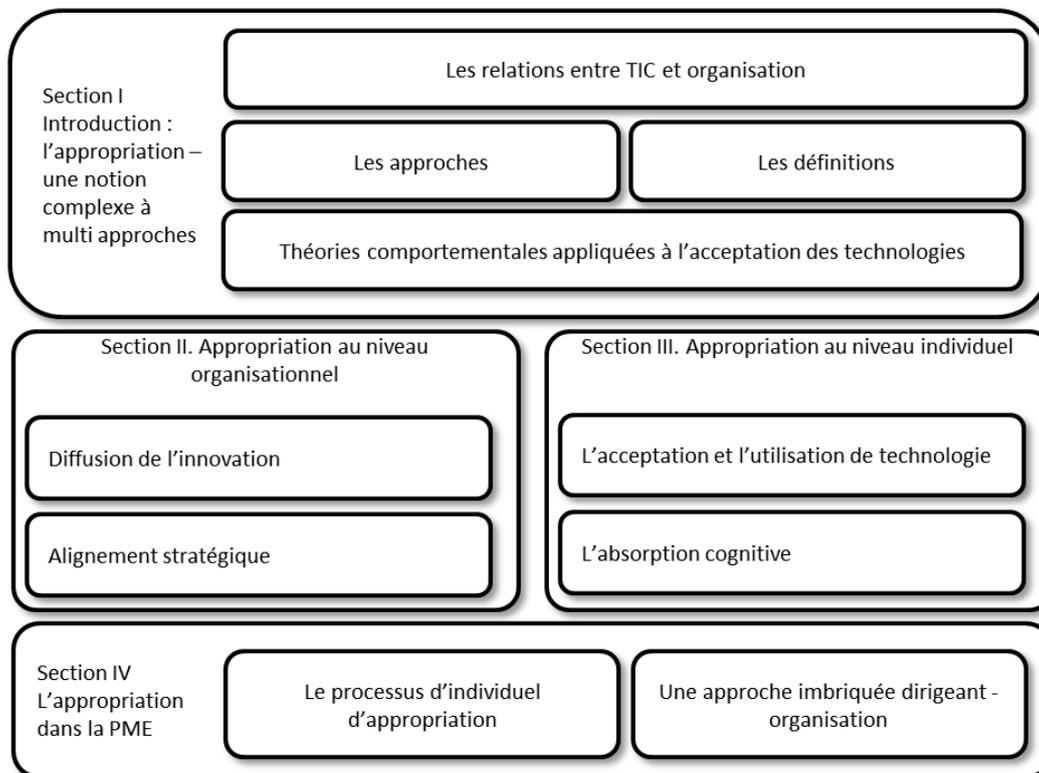
Parmi les TIC utilisées dans les hôtels, le site web est considéré comme un outil stratégique (Bai *et al.*, 2007; Hutinski *et al.*, 2001; Law et Hsu, 2006; Lukaitis et Davey, 2008; Scharl *et al.*, 2004; Schmidt *et al.*, 2008). Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les avantages qu'apporte le développement d'une stratégie web à l'organisation en général, et à l'hôtel en particulier, ainsi que les difficultés potentielles. La décision d'implanter un site web est stratégique au sens plein du terme (Hashim *et al.*, 2010; Pineda *et al.*, 2004). Cependant, la relation entre l'adoption d'un site web, plus précisément une stratégie web, et l'amélioration de la performance de l'hôtel n'est pas évidente si la mise en place et l'intégration de ces technologies exerce une influence sur les résultats comme le laisse entendre Orlikowski (1999). Le rôle du dirigeant semble majeur dans l'avancement de la stratégie web et la diffusion des TIC dans son hôtel comme nous l'avons vu dans le premier chapitre.

Plusieurs recherches ont tenté d'expliquer les échecs des stratégies d'innovation (Lentz *et al.*, 2009). La revue de littérature nous suggère d'étudier le concept d'appropriation en ciblant le rôle du dirigeant sur les succès de l'application de cette technologie et l'impact sur son entreprise. Dans ce chapitre nous étudierons le concept d'appropriation des nouvelles technologies. Cette approche ne se limitera pas au seul site web, tout en avoir une vision plus globale.

La première section réserve à la présentation d'une synthèse des approches du concept d'appropriation et des théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies. À partir de ces théories et ces modèles, les deux sections suivantes essaient à analyser le concept d'appropriation au niveau organisationnel et individuel. La dernière section focalise sur l'appropriation des nouvelles technologies des dirigeants des PME. En prenant en compte

du contexte des PME, nous analysons le dirigeant, non seulement sous le rôle d'initiateur qui décide d'adopter telles technologies, mais aussi sous le rôle d'utilisateur dans le travail.

Figure III-1 : Plan du troisième chapitre



1 Les différents approches du concept d'appropriation

Les analyses comparatives sur la situation d'implantation des TIC montrent que les PME n'adoptent pas les TIC au même rythme. Pour expliquer les raisons profondes de ces décalages temporels, nous avons cherché dans les études des relations entre TIC et organisation (1.1). Ces études nous conduisent à focaliser sur le concept d'appropriation. Ce concept est complexe à multi approche (1.2) et à multi définition (1.3). La revue de littérature nous suggère de nous appuyons sur les théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies pour approcher le concept d'appropriation des nouvelles technologies dans le contexte des PME (1.4).

1.1 Les relations entre TIC et organisation

DeSanctis et Poole (1994) proposent une typologie de cette relation sur trois visions des effets de la technologie. Première vision montre que 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 (Keen et Morton, 1978; Pinfield, 1986). Ainsi que la deuxième étudie la technologie en tant qu'opportunité du changement et non comme facteur causal du changement (Giddens, 1979; Kling, 1980; Preffer et Salancik, 1978; Walther, 1992). Les auteurs de ce courant se concentrent davantage sur l'évolution sociale des structures au sein des institutions plutôt que sur la technologie. La troisième vision pallie les limites de la deuxième dans la mesure où elle adopte une vision complète intégrant aussi bien le rôle des pratiques sociales que le potentiel des technologies à provoquer des changements organisationnels (Barley, 1990; Bostrom et Heinen, 1977; Orlikowski, 1992; Pasmore, 1988).

Il apparaît que l'utilisation ou non de la technologie, ne dépend pas seulement de la technologie elle-même (elle peut être parfaite 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 (2001) montrent que l'action humaine entretient avec le contexte vécu une relation constitutive. L'action (d'utiliser ou non une technologie) 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 et déterminante pour expliquer l'appropriation d'une technologie.

Intéressés par les interactions entre les acteurs, Jomaa et Fernandez (2011) utilisent une approche processuelle pour étudier l'usage des systèmes d'information à travers l'étude des modalités d'intégration de ces systèmes dans l'organisation et l'analyse du processus du changement qu'ils accompagnent. En se basant sur le courant structurationniste, en particulier des travaux de Giddens, ils analysent de l'interaction avec l'ensemble des sources de structure de l'entreprise, dans une perspective spatiale et temporelle : les modalités d'interactions des acteurs avec la technologie, le processus d'interaction des acteurs avec les sources de structure de l'organisation (dont la technologie) et la contribution du processus d'interaction de cette dynamique à la performance de l'organisation.

Les différents auteurs qui ont travaillé sur le concept d'appropriation utilisent des approches différentes et donnent des définitions différentes de l'appropriation. Dans les sections suivantes, nous synthétiserons d'une façon globale les recherches sur l'appropriation : les définitions diverses, les approches et les théories mobilisées. Une approche pluridisciplinaire de la notion d'appropriation permet de mettre en évidence les différents sens qu'elle recouvre. La question est de savoir comment appliquer ces différents sens au cas des projets d'adoption d'une stratégie web dans les petits hôtels.

1.2 Les approches de la notion d'appropriation

Bidan et Trinqucoste (2011) estiment que la majorité des chercheurs étudient l'appropriation comme un processus (Ciborra, 2000; De Vaujany, 2006a; Hatchuel, 1996; Lorino, 2002; Orlikowski, 2000) par lequel un individu agit jour après jour pour rendre une technologie propre à son usage. Le « *processus par lequel des individus vont rendre un objet au début forcément inconnu voire hostile, propre à un usage quotidien* » (De Vaujany, 2006a). Rouchon *et al.* (2006) définissent le terme "appropriation", comme la manière pour un acteur de rendre un outil propre à une destination ou à un usage.

L'appropriation contient par conséquent les notions d'adaptation et de mise en adéquation de l'outil à une utilisation déterminée, et ceci par des individus ou des groupes d'individus, qui fonctionnent dans un contexte organisationnel complexe, au sein duquel les interrelations entre acteurs et les comportements individuels d'acteurs entrent en ligne de compte de manière significative. Selon Hussenot (2008) l'appropriation est un processus par lequel l'utilisateur se fait propriétaire d'un artefact en le rendant propre à son usage personnel. L'appropriation conduit à une coévolution de l'acteur et de l'artefact.

« L'appropriation apparaît comme un processus par lequel un utilisateur, en interaction avec d'autres individus, reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un outil au cours d'une activité significative pour lui » (Brillet *et al.*, 2010). À l'issue de ce processus, l'utilisateur va attribuer des fonctions à l'outil qui lui est proposé : ces fonctions peuvent correspondre ou non à celles anticipées par le concepteur de la technologie (Martineau, 2009).

L'appropriation peut donc être étudiée à plusieurs niveaux : individuel ou organisationnel. Dans cette recherche, nous avons choisi d'approcher le concept d'appropriation sous le couplage de ces deux niveaux. Au niveau individuel, on peut distinguer l'appropriation du dirigeant ou des salariés. On peut aussi distinguer entre les décideurs, les concepteurs et les utilisateurs finaux. Au niveau organisationnel, l'appropriation est vue par l'ensemble de l'organisation (Hussenot, 2008).

Carton *et al.* (2006) utilisent une approche intégrative des niveaux d'analyse sur l'appropriation des outils informatisés, généralement séparés dans la littérature. Ils étudient l'appropriation avec les approches intégratives des niveaux institutionnels, inter-

organisationnels et micro-sociaux. Ils soulignent que chaque type d'organisation (bureaucratique ou organique) et les équipements en si, plutôt restrictifs ou faiblement restrictifs dans leur fonctionnement, seront peut-être des terrains plus pertinents pour des analyses du type alignement stratégique de Venkatraman (1995) ou degré d'évaluation de l'assimilation type Rogers (1995) ou une évaluation et un pilotage appropriatifs.

Baillette et Kimble (2008) explorent l'appropriation pour conceptualiser la relation entre la technologie, l'homme et les organisations, du point de vue épistémologique, culturel et linguistique. Sur le plan conceptuel, ils examinent la relation entre les caractéristiques objectives et concrètes de la technologie et de la nature, subjective et changeante de la population (personne) et de l'organisation dans laquelle cette technologie est déployée.

1.3 Les définitions de l'appropriation

À côté de la multi-approche, le concept d'appropriation a été approché depuis longtemps, par plusieurs disciplines avant d'être utilisé par les gestionnaires (Bidan et Trinquecoste, 2011). L'appropriation est une notion polysémique. La définition sémantique du dictionnaire⁹⁹ présente deux groupes dominants : de l'adaptation¹⁰⁰ et de la propriété¹⁰¹.

Avec l'école structurationniste, DeSanctis et Poole (1994) définissent le concept d'appropriation comme « les actions immédiates, visibles, qui mettent en évidence des processus de structuration plus profonds ». Suivant cette pensée, Guiderdoni-Jourdain (2009) définit l'appropriation comme l'acte d'amener les règles et les ressources d'une technologie (ou d'une autre source structurelle) dans l'action. L'appropriation se situe entre deux périodes caractérisées par des routines stabilisées (Houzé, 2000). Massard (2007) a aussi emprunté les travaux structurationnistes pour étudier l'appropriation de l'ERP au niveau organisationnel¹⁰².

D'un autre côté, avec une perspective interactionniste et les travaux de la structuration, Orlikowski (1992) a emprunté le concept de « l'enactment » à Weick (1979) pour désigner l'usage réel que les utilisateurs font d'une technologie donnée. Le terme « enactment »

⁹⁹ Dictionnaire Larousse, Littré ; Centre national de ressources textuelles et lexicales

¹⁰⁰ L'idée d'adaptation : l'action d'adapter quelque chose à un usage déterminé.

¹⁰¹ L'idée de propriété : l'action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété.

¹⁰² Cf. Annexes du chapitre III. 2.1.1. Synthèse des travaux de Massard (2007)

signifie littéralement « la mise en action », ce qui conduit l'auteur à placer, au centre de l'analyse, l'utilisateur et son action. Orlikowski (2000) propose trois façons de l'enactement : l'inertie, l'application et changement (Orlikowski, 2000).

Le premier type, les utilisateurs choisissent d'utiliser la technologie pour conserver leur façon actuelle de faire les choses. Ceci conduit à un renforcement et une protection de l'état actuel, ne s'accompagnant d'aucun changement dans les pratiques de travail ou de transformation de l'artefact. Le second type de mise en pratique de la technologie, les utilisateurs choisissent d'utiliser la nouvelle technologie pour augmenter ou affiner leur façon de réaliser les choses. Le troisième type est caractérisé par le terme de changement. Dans ce dernier cas, les utilisateurs choisissent d'utiliser la nouvelle technologie pour changer substantiellement leur manière de faire. Ceci conduit à une transformation du « *statu quo* » structurel et à d'importantes modifications aussi bien dans les pratiques de travail des utilisateurs que dans l'artefact technologique lui-même.

Sous le point de vue de la sociologie de l'innovation, Alter (1985) explique que l'introduction d'un artefact nouveau en milieu organisationnel repose sur l'évolution des « *positions de jeu* » rythmée par les actions réciproques et les transformations culturelles. Il propose une « *perspective diachronique en trois temps* » pour comprendre la gestion de l'innovation : la phase A qu'il nomme *de l'incitation à l'innovation* ; la phase B appelée *l'appropriation* ; et pour finir la phase C titrée *l'institutionnalisation*¹⁰³.

En Sciences Humaines et Sociales, la notion est aussi utilisée dans plusieurs recherches (Massard, 2009). Par exemple, l'appropriation d'une langue en Sciences du langage (Chomsky, 1971) ; l'appropriation d'objets techniques en Sociologie des usages (De Certeau, 1990; Perriault, 1989); l'appropriation cognitive d'un outil informatique (Agarwal et Karahanna, 2000) en ergonomie (Guillevic, 1988) etc.

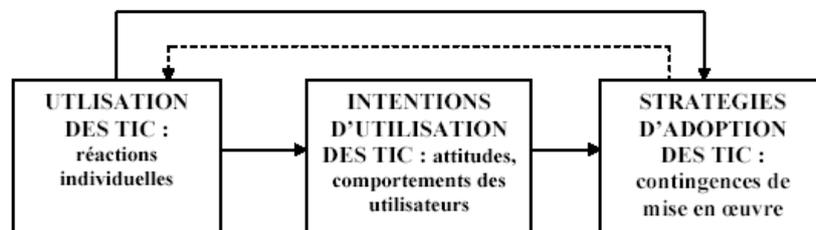
L'abondance des théories qui se sont intéressées à l'appropriation ainsi que des concepts qui sont proches de l'appropriation nous demandons de positionner notre recherche. Nous avons donc décidé de creuser la notion d'appropriation des nouvelles technologies par une revue de littérature sur les théories et les modèles comportementaux appliquées à l'acceptation des technologies.

¹⁰³ Cf. Annexes du chapitre III. 1.2. La sociologie de l'innovation

1.4 Les théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies

La compréhension de l'intention d'acceptation de nouvelles technologies et du comportement qui a gagné beaucoup d'attention dans la littérature. Baile (2005) propose une taxonomie sur l'approche comportementale de l'évaluation des systèmes d'information qui mobilise les trois théories couramment utilisées ayant trait au comportement des utilisateurs en relation avec l'utilisation, l'intention et la stratégie d'adoption des TI : les théories relatives à l'utilisation des technologies de la communication (la présence sociale, la richesse des moyens de communication, l'interactionnisme symbolique, l'influence sociale) ; les théories basées sur les intentions de l'utilisateur (TRA, TPB, TAM) et les théories sur les stratégies d'adoption (la diffusion de l'innovation, la théorie socio-cognitive, l'alignement tâche-technologie). L'acceptation et l'utilisation sont alors déterminées par une évaluation subjective du système technique : la satisfaction (Brangier *et al.*, 2010).

Figure III-2 : Schème de recherche sur l'approche comportementale de l'évaluation des SI (adapté de Venkatesh *et al.* (2003))



Source : Baile (2005)

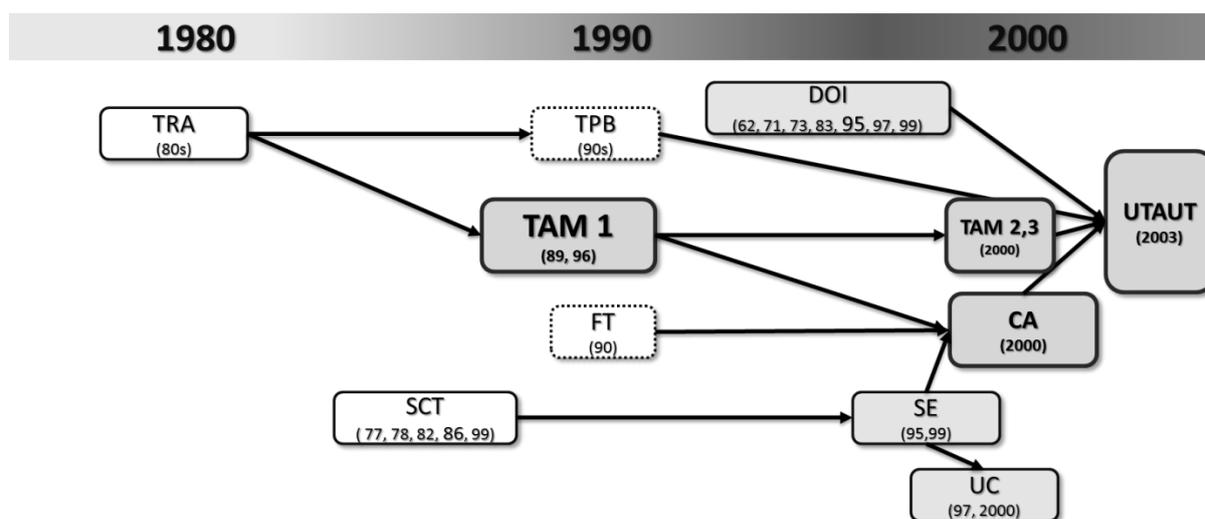
Au niveau organisationnel, l'acceptation de nouvelles technologies est étudiée pour répondre à la question pourquoi les PME se dotent-t-elles ou non d'une technologie ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'investiguer sur la relation entre innovation et organisation. La diffusion de l'innovation est peut-être expliquée comme facteurs de l'évolution d'une technologie du stade d'invention à celui d'utilisation élargie de l'implantation des nouvelles technologies dans les firmes.

Ensuite, au niveau individuel, comment d'une technologie est être acceptée et utilisée ? Nous mettons l'accent sur le modèle d'acceptation de la technologie de Davis (1989; 2000) comme

un des piliers de cette étude. Si les théories précédente qui concerne le comportement de la personne, le concept d'absorption cognitive utilisé par Agarwal et Karahanna (2000) est la côté concernant l'attitude. Le sentiment d'efficacité personnelle de Compeau et al. (1999) et la compétence de l'utilisateur de Munro et al. (1997) seront mobilisées pour compléter la dimension d'appropriation des nouvelles technologies. Venkatesh et al. (2003) ont présenté une théorie comme la combinaison des théories concernant l'acceptation des technologies. La figure III-3 présente une vision synthétique des théories comportementales appliquées à l'acceptation de technologies et leurs liens sur lesquelles nous appuyons pour construire notre étude de l'appropriation.

Bien qu'il existe plusieurs modèles, on peut dire qu'ils convergent sur le fait que l'intention de l'utilisateur et son comportement est liée à ses croyances (beliefs) relatives aux intérêts des usages de ces technologies (Agarwal et Karahanna, 2000; Davis, 1989; Karahanna *et al.*, 1999; Saadé et Bahli, 2005; Venkatesh et Bala, 2008; Venkatesh *et al.*, 2003). Les deux croyances de l'utilisateur fréquemment évaluées sont la perception d'utilité (perceived usefulness - PU) et la perception de la facilité d'utilisation (perceived ease of use - PEOU). Les études et des modèles de recherche d'acceptation des technologies se concentrent principalement sur les croyances comme le conducteur des intentions d'utilisation. Nous allons présenter les principaux travaux dans les sections suivantes.

Figure III-3 : Synthèse des théories utilisées dans la recherche sur les systèmes d'information



Source : *Élaboration personnelle*

<i>Abréviation</i>	<i>Nom de la théorie</i>
<i>Les théories et modèles appuyés¹⁰⁴</i>	
DOI	Théorie de la diffusion de l'innovation (Diffusion of Innovation) (Rogers, 1962, 1983, 1995, 2003)
UTAUT	Théorie unifié de l'acceptation et de l'utilisation de technologie (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003; Venkatesh <i>et al.</i> , 2012)
TAM	Modèle d'acceptation de la technologie (Technology Acceptance Model) (Davis, 1989; Saadé et Bahli, 2005; Venkatesh et Bala, 2008; Venkatesh et Davis, 1996, 2000)
CA	Théorie de l'absorption cognitive (Cognitive Absorption) (Agarwal et Karahanna, 2000; Saadé et Bahli, 2005)
SCT	Théorie sociale cognitive (Social cognitive theory) (Bandura, 1986; Compeau <i>et al.</i> , 1999)
SE	Théorie du sentiment d'efficacité personnel face aux technologies (Self-Efficacy) (Bandura, 1977, 1982, 1997; Compeau et Higgins, 1995)
UC	Théorie de la compétence de l'utilisateur (user competence) (Marcolin <i>et al.</i> , 2000; Marcolin <i>et al.</i> , 2004; Munro <i>et al.</i> , 1997)
TRA	Théorie de l'action raisonnée (Theory of reasoned action) (Ajzen et Fishbein, 1973, 1975, 1980)
TPB	Théorie du comportement planifié (Theory of planned behavior) (Ajzen, 1985, 1991)
<i>Les théories de référence¹⁰⁵</i>	
ET	Théorie évolutionnaire (Evolutionary theory)
HT	Théorie herméneutique (Hermeneutic Theory)
SLT	Théorie de l'apprentissage social (Social learning theory)
IOC	Illusion de contrôle (Illusion of control)
FT	Théorie de flux (Flow theory)

¹⁰⁴ Nous allons analyser ces théories et modèles dans les sections suivantes

¹⁰⁵ Les théories de référence ne sont pas être analysées dans cette thèse parce qu'elles ne concernent pas directement à notre étude.

2 L'appropriation au niveau organisationnel

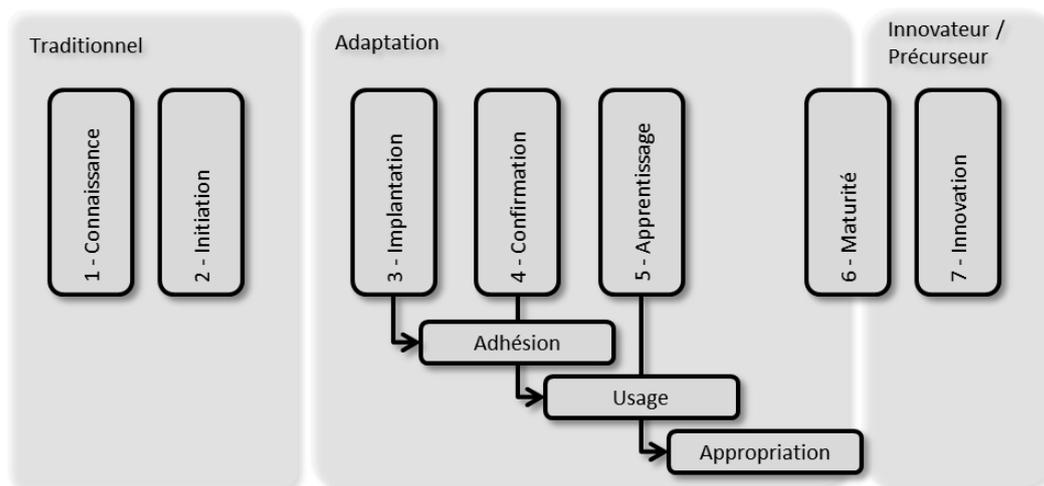
Le processus dont une innovation est intégré dans une organisation commence par le fait que l'organisation décide d'adopter telle ou telle technologie qui convient avec la structure sociale de l'entreprise (Massard, 2009). Ensuite, c'est la phase d'utilisation ou la phase de mise en production de cette technologie. L'opération de cette technologie donne des résultats. Ces derniers résultent des changements de l'entreprise pour mieux profiter les apports de la technologie adoptée. C'est l'alignement organisationnel de l'entreprise avec la technologie. Notre étude sur l'appropriation des nouvelles technologies au niveau organisationnel se base sur le processus de la diffusion de l'innovation en appuyant sur les théories de Davis *et al.* (1989) et l'alignement stratégique de (Henderson et Venkatraman, 1999).

2.1 L'approche de diffusion, de l'innovation et de l'appropriation

Millerand (1998, 1999) distingue dans le processus d'appropriation, l'approche de la diffusion, l'approche de l'innovation et celle de l'appropriation. L'approche de l'innovation est centrée sur le moment de la conception des objets techniques, celle de l'appropriation analyse le plan de leur mise en œuvre ou "mise en usage". Au contraire l'approche de la diffusion s'attache à l'étude du processus de diffusion des technologies à travers l'évolution d'un taux d'adoption. L'étude des usages dans les termes de l'appropriation sociale des technologies renvoie à l'analyse de leur formation du "point de vue" des usagers. Si l'approche de la diffusion des innovations vise à identifier et à expliquer les disparités en différenciant des profils d'utilisateurs, l'approche de l'appropriation met en évidence la disparité des utilisations et les utilisateurs (Millerand, 1999). Les différences de taux d'équipements ou de fréquences d'usages ne sont que le révélateur des disparités de signification que les pratiques concernées revêtent pour les différents groupes (Chambat, 1994a).

Selon Boucher (2006), le processus de l'adoption d'une technologie passe par 7 phases¹⁰⁶ (Figure III-4). En appuyant sur la diffusion de l'innovation de Rogers (1995) et sur celle de l'infusion de Saga et Zmud (1996), Boucher définit le niveau d'appropriation de la technologie (Alter, 2006) de l'adhésion¹⁰⁷, l'usage¹⁰⁸ à l'appropriation¹⁰⁹.

Figure III-4 : Les phases du modèle d'adoption de la technologie



Source : Boucher (2006)

Boucher (2006) s'est appuyé sur les travaux de Rogers (2003) sur la pénétration des innovations techniques dans le tissu culturel. Il s'appuie sur un ensemble de typologies dans le but de suivre l'évolution d'un taux d'adoption. Ce modèle repose sur un processus caractérisé par cinq phases. Centré sur la diffusion et l'assimilation de l'innovation, ce modèle établit un constat des disparités d'adoption mais ne prend pas en compte les niveaux d'usage.

¹⁰⁶ Boucher (2006) intègre les modèles de Rogers (1995) et de Saga et Zmud (1996) par un processus de 7 phases. Phase 1 : Capacité à donner une définition ou émettre une opinion. Phase 2 : Expérience avec l'objet. Phase 3 : Insertion de la technologie dans le quotidien. Phase 4 : Utilisation de la technologie implantée dans le quotidien. Phase 5 : Utilisation aléatoire. Pas de mise en place de routines stabilisées, pas de changement organisationnel. Utilisation limitée. Phase 6 : Installation de routines. Utilisation étendue voire intégrante. Phase 7 : Capacité d'élaboration de nouveaux processus d'affaires à partir du savoir-faire technologique et organisationnel. Utilisation émergente.

¹⁰⁷ L'adhésion qui renvoie à un aspect quantitatif où l'on mesure un taux de possession de la technologie (Orlikowski, 1999)

¹⁰⁸ L'usage qui confirme la mise en relation avec l'objet et valide un pourcentage d'utilisation de la technologie (Orlikowski, 1999)

¹⁰⁹ L'appropriation qui se distingue de l'usage (Alter, 1985) par le niveau d'adaptation et d'intégration de la technologie dans le quotidien ; permettant la formation de nouvelles routines.

En souhaitant aller plus loin pour étudier la notion d'appropriation, Boucher (2006) a complété son modèle à l'aide des approches liées à l'appropriation qui mettent en évidence le rapport de possession qu'entretient l'individu avec son objet (Alter, 1985) comme les théories de l'infusion¹¹⁰ (Cooper et Zmud, 1990). Les facteurs organisationnels, technologiques et environnementaux sont aussi intégrés dans le modèle d'adoption.

2.2 Diffusion de l'innovation et perspective de l'assimilation

Les technologies et les innovations poussent aux changements et, par conséquent, à la transformation des organisations et des individus qui les composent (Brousseau et Rallet, 1997; Hage, 1999; Reix, 2002). Plusieurs recherches ont démontré que faire appel aux nouvelles technologies incluait la considération de concepts relatifs à l'innovation (Julien, 2000). C'est pourquoi, ayant sa pertinence dans le domaine du marketing, la théorie de la diffusion de l'innovation (DOI)¹¹¹ constitue désormais un fondement reconnu en matière de SI. Bien que ne concernant pas uniquement les technologies informatiques, elle offre un cadre conceptuel au concept d'acceptabilité car son but est d'expliquer comment une innovation technologique évolue du stade d'invention à celui d'utilisation élargie.

Rogers (1995) définit l'innovation comme une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par un individu ou un petit groupe. Elle débute avec la perception d'un besoin ou d'une problématique, dont le degré de nouveauté perçu conditionne les réactions subséquentes. Par la suite, l'innovation s'enclenche à travers la recherche et la conception d'une solution possible et la décision de la diffuser, c'est-à-dire de la communiquer aux membres de l'organisation (dégel). Elle se termine avec son implantation (mouvement) et son adoption par les individus (regel). Bref, il pose la diffusion de l'innovation comme un processus de changement social.

¹¹⁰ La théorie de l'infusion distingue trois degrés d'usages : limitée, étendue voire intégrante et émergente (Saga et Zmud, 1996).

¹¹¹ En anglais, Diffusion of Innovations (DOI), Innovation Diffusion Theory (IDT)) de Rogers (1962, 1983, 1995); Rogers et Shoemaker (1971).

La théorie de la diffusion de l'innovation proposée par Rogers (1962) a été appliquée sur le plan organisationnel (Zaltman et al., 1973) et sur le plan individuel (Rogers, 1995).

La diffusion, selon Rogers, est le processus par lequel une innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps entre les membres d'un système social.

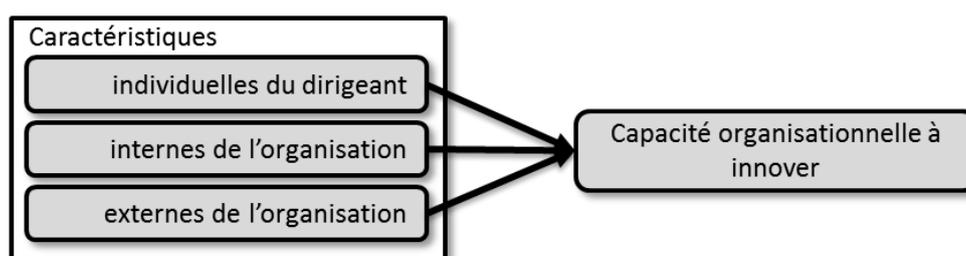
« Précédemment nous avons défini la diffusion comme les procès par lesquels une innovation est communiquée par certains canaux avec le temps parmi les membres d'un système social. Les quatre éléments principaux sont l'innovation, des voies de transmission, temps, et le système de social... » (Rogers, 1995, p. 10)

La DOI vise à expliquer les facteurs influençant directement le taux d'adoption au niveau de l'individu. La dimension organisationnelle est traitée parce que l'innovation est adoptée par l'organisation avant d'être adoptée par l'individu. En termes d'innovation et de technologie, le processus d'adoption est en grande partie induit par des pressions externes. Il se réalise par la suite au niveau organisationnel et se termine par l'appropriation au niveau individuel.

Le lien entre la diffusion d'une innovation et le processus d'adoption, d'utilisation et d'appropriation d'un SI repose sur trois constats. Premièrement, tout comme l'innovation, ce sont les « propriétés » spécifiques de l'organisation qui contribuent à mettre en valeur ou à freiner l'adoption d'un système. Deuxièmement, dans les deux cas, l'objectif ultime est de contribuer à une meilleure performance de l'organisation en termes d'efficacité et d'efficience (Damanpour, 1991). Enfin, on peut ajouter que le processus d'innovation lui-même couvre trois étapes de nous allons détailler.

Au niveau organisationnel, Rogers (1995) propose, trois catégories de variables influençant la capacité de l'entreprise à innover (Figure III-5). Premièrement, il indique les caractéristiques individuelles du dirigeant (la centralisation du pouvoir, la complexité des tâches et d'expertise organisationnelle, la formation des pratiques et la taille de l'entreprise). Par la suite, il définit celles relatives à la structure interne en termes de centralisation du pouvoir, de complexité des tâches et d'expertise organisationnelle, de formalisation des pratiques ainsi que de taille de l'entreprise. Finalement, on retrouve celles qui se rapportent à l'environnement externe en ce qui a trait à l'ouverture et la capacité à capter les signaux qui peuvent être envoyés.

Figure III-5 : La diffusion de l'innovation - Dimension organisationnelle (Rogers, 1995)



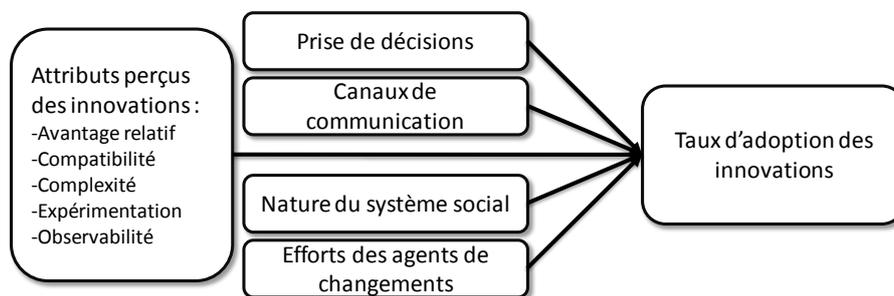
Source : Rogers (1995)

Cependant, cette théorie a reçu aussi des critiques. La diffusion de l'innovation montre les facteurs qui influencent le taux d'adoption, d'acceptation d'une technologie. Rogers montre comment une nouvelle technologie entre dans l'organisation, mais ne traite pas des impacts de cette technologie sur l'organisation. On ne sait pas si une technologie qui est construite pour toutes les organisations crée vraiment de la performance. Puisque, les PME sont hétérogènes,

chaque organisation a des spécificités, l'adoption d'un artefact extérieure pas toujours évidente.

Sur le plan individuel, selon Rogers, il existerait cinq éléments qui détermineraient l'adoption ou la diffusion d'une nouvelle technologie (Figure III-6): l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la testabilité et l'observabilité. Ces attributs constituent le bloc le plus déterminant de l'adoption. Les autres dimensions de ce processus sont la prise de décision, les canaux de communication utilisés, la nature du système social en place et enfin, l'étendue des efforts réalisés par les agents de changement.

Figure III-6 : Déterminants du rythme d'adoption d'une innovation – Dimension individuelle



Source : (Rogers, 1995)

Chacune de ces caractéristiques prise seule n'est pas suffisante pour prédire l'adoption d'une innovation, mais les études ont montré qu'une combinaison de ces caractéristiques favorise l'adoption de l'innovation. Sur le plan individuel, Rogers propose le modèle sur la perception d'un certain nombre de caractéristiques de l'innovation.

Comme les PME sont petites, le dirigeant peut exercer plusieurs rôles : initiateur, planificateur, modérateur, exécutant ou évaluateur, selon l'étape de la réalisation du projet (Collerette *et al.*, 1997). C'est pourquoi le dirigeant des PME est présent dans l'adoption de nouvelles technologies tant au niveau organisationnel que individuel. Selon la théorie de diffusion de l'innovation, le processus d'adoption du site web est souvent passé par les pressions externes sur le dirigeant. Si l'annonce des effets potentiels retient l'attention du dirigeant, l'implantation des TIC peut être obtenue.

2.3 L'alignement stratégique et ses limites

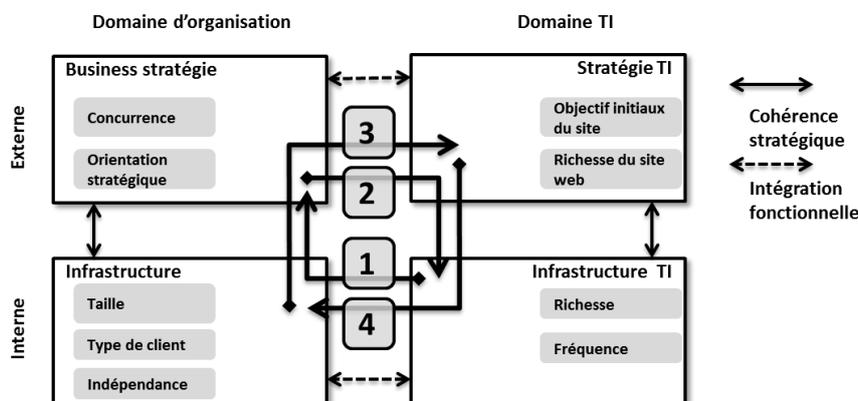
La diffusion des TIC au sein des PME a, en effet, dynamisé les échanges informationnels (Monnoyer, 2010). Les progrès de l'appropriation des technologies web au sein des équipes dirigeantes et l'enrichissement des connaissances quant à la construction des sites web transforment les pratiques organisationnelles tant en *back qu'en front office* (Henderson et Venkatraman, 1993; Henderson et Venkatraman, 1999; Kulatilaka et Venkatraman, 2001; Venkatraman *et al.*, 1990; Venkatraman *et al.*, 1993; Venkatraman, 1995). Les TI peuvent accroître la performance de l'entreprise dans la mesure où elles s'harmonisent avec les caractéristiques de chaque organisation, et en particulier avec sa stratégie, sa structure et son environnement.

Plusieurs recherches montrent que l'alignement stratégique a un impact positif sur la performance des entreprises (Raymond *et al.*, 1999b; Rival, 2008a). Atteindre l'alignement stratégique dépend aux dirigeants et aux responsables des systèmes informatiques de l'entreprise. Cette observation quelque peu surprenante nous offre notre question de recherche : l'intégration des sites web dans les entreprises de tourisme a-t-elle atteint un niveau de saturation ou y-a-il d'autres raisons qui entravent l'implantation des sites. Nous analysons la théorie de l'alignement stratégique et les problèmes de dis-alignement dans les entreprises.

La théorie de l'alignement stratégique a mené à une nouvelle vision de l'informatique, les systèmes d'information et les technologies de l'information. C'est une vision intégrée qui dépasse la vision traditionnelle des systèmes d'information (Cigref, 2002). L'informatique est considérée comme un centre de coût devient un élément de la chaîne de valeur de l'entreprise.

L'alignement stratégique se réalise autour de deux mouvements (Figure III-7): la cohérence stratégique entre les dimensions externes et internes de l'entreprise et l'intégration fonctionnelle des TI au sein de l'entreprise. Ces mouvements s'effectuent autour de quatre dimensions : la structure TIC (qui découle de l'architecture TIC), la stratégie SI de l'entreprise, la stratégie d'affaires et la structure d'affaires de l'entreprise. Cette théorie demeure intéressante à plus d'un titre : premièrement, elle ne considère pas l'organisation uniquement comme une structure verticale et statique mais bien comme une organisation imbriquée de processus ; deuxièmement, elle s'éloigne du caractère très déterministe de la plupart des courants portant sur les TIC et l'organisation et se rattacherait plus à une perspective émergente.

Figure III-7 : Modèle de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1993)¹¹²



Source : Inspiré de Henderson et Venkatraman (1993)

Cependant, l'amélioration de l'alignement IT des entreprises ne conduit pas toujours à des gains. Tallon et Kraemer (2003) ont trouvé une situation de dis-alignement (misalignement). Ils ont constaté que le paradoxe d'alignement est possible, et parfois stratégique pourrait en réalité nuire à une société. L'alignement stratégique est la condition nécessaire mais pas suffisante (Brynjolfsson, 1993; Henderson et Venkatraman, 1993; Luftman *et al.*, 1999; Peppard et Ward, 2004). L'étude plus attentive des données révèle d'autres perspectives. Les entreprises qui ont souffert de ce paradoxe ont installé des systèmes incompatibles, ou n'ont pas réussi à mettre en place une architecture IT commune. Les entreprises étaient donc incapables de réaligner leurs systèmes et de partager des informations en fonctions des besoins. Chan et Reich (2007) ont aussi synthétisé de nombreux contre-arguments qui affirment que la littérature alignement échoue à capturer des phénomènes importants. Ciborra

¹¹² Chemin (1) représente les cas des entreprises qui définissent avant tout une stratégie d'affaires générale. Afin de la mettre en œuvre, elles adaptent et configurent leur structure organisationnelle ainsi que les infrastructures SI nécessaires. Aucune coordination rétroactive n'est envisagée entre la stratégie et les structures, et ce chemin ne prend pas en compte l'aspect stratégie SI. Le chemin (2) considère également la stratégie générale comme un facteur qui va déterminer les TIC choisies. La différence, c'est que ces entreprises tiennent compte des stratégies SI dans le but de mettre en œuvre de façon efficiente la stratégie générale de l'entreprise. Ces deux premiers chemins mettent aux centres des décisions TIC la contrainte de la stratégie. Le chemin (3) possible (flèche bleue) prend davantage en considération les possibilités offertes par les technologies. À la différence des deux perspectives précédentes, qui considèrent la stratégie comme donnée, cette perspective permet la modification de la stratégie par l'intermédiaire des TIC. Le chemin (4) permet de construire une organisation e-mature en prenant en considération la stratégie SI et les infrastructures organisationnelles et informationnelles de l'entreprise. Ce dernier chemin conduirait vers un niveau de maturité cohérent pour chaque entreprise.

(1997) suggère que l'alignement stratégique est trop théorique, et recommande une approche Mintzberg, où les chercheurs vont sur le terrain pour un aperçu (Mintzberg, 1973). Selon Floyd et Wooldridge (1990), le dis-alignement peuvent souvent expliquer les difficultés de mise en œuvre du système. Les stratégies formelles sont souvent mises en œuvre seulement dans les niveaux supérieurs des organisations, mais la stratégie est effectuée sur la ligne de front.

Ansias *et al.* (2008) suggèrent que le modèle d'alignement stratégique pourrait également rencontrer quelques limites au cas particulier des PME. Selon eux, il est difficile d'identifier de manière distincte les quatre domaines fondamentaux identifiés par Henderson et Venkatraman (1993). En critiquant les études sur l'alignement stratégique, De Vaujany (2008) a proposé trois praxis pour la modélisation de la valeur stratégique: la légitimité liée (basée sur l'adoption), l'assimilation (liées à la conception et à l'acceptation) et l'appropriation (liée à l'adaptation locale et l'improvisation).

Enfin, selon la logique de l'alignement stratégique, les petits hôtels, après avoir suivi la stratégie et l'organisation des donneurs d'ordres, devraient rattraper le niveau d'équipement des grands hôtels en matière de TIC (Tran, 2005). Toutefois, si les petits hôtels ont aligné leur stratégie et leur organisation sur celle des grands hôtels, est-il nécessaire d'aligner pour autant leur SI ? Tran (2005) considère qu'il n'est pas évident que l'alignement des systèmes d'information sur l'ensemble des processus de management se révèle pertinent à long terme pour les petits hôtels.

3 L'appropriation au niveau personnel

Ayant focalisé notre attention sur les dirigeants des PME en général et des petits hôtels en particulier, nous allons étudier l'appropriation des nouvelles technologies pour le dirigeant, sous l'angle de l'utilisateur d'une technologie. Le dirigeant joue ici le rôle de transfert de connaissance, il adopte une innovation et la diffuse au sein de son entreprise (Chauvet, 2004). Après avoir présenté une synthèse des théories et modèles sur l'acceptation des nouvelles technologies, nous nous appuyerons sur les théories de la diffusion de l'innovation, le modèle TAM et l'absorption cognitive.

3.1 L'acceptation et l'utilisation de technologie : la combinaison des théories

L'étude de la littérature sur les théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies montre que l'acceptation et l'utilisation de technologie par les auteurs. Nous poursuivons deux théories et modèles qui ont beaucoup apporté à l'analyse : Venkatesh et al. (2003) ont proposé une théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de technologie (UTAUT). (Davis et al., 1989; Venkatesh et Davis, 2000) ont observé un modèle très robuste pour expliquer l'acceptation de technologie (TAM).

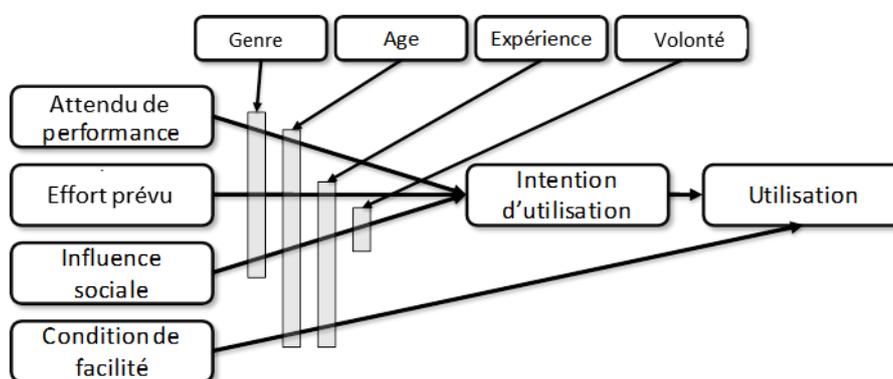
3.1.1 La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de technologie

La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – UTAUT) de Venkatesh et al. (2003) vise à expliquer les intentions de l'utilisateur de SI et ses comportements d'utilisation ultérieure. Cette théorie s'appuie sur quatre construits principaux : la performance attendue (performance expectancy), l'effort prévu (effort expectancy), l'influence sociale (social influence), et les conditions de

facilitation (facilitating conditions). Ces construits sont des déterminants directs de l'intention de l'usage et le comportement. Les caractères individuels comme sexe, âge, expérience, et la volonté de l'usage sont posés à la médiation de l'impact des quatre concepts clés sur l'intention d'utilisation et le comportement. La théorie a été développée grâce à un examen et la consolidation des constructions de huit modèles que les recherches antérieures avaient employés pour expliquer le comportement d'utilisation (la théorie de l'action raisonnée, le modèle d'acceptation de la technologie, le modèle de motivation, la théorie du comportement planifié, une théorie combiné du comportement planifié et du modèle d'acceptation de la technologie, le modèle d'utilisation des ordinateurs personnel (model of PC utilisation), la théorie de diffusion de l'innovation et la théorie sociale cognitive).

La validation ultérieure de l'UTAUT dans une étude longitudinale a trouvé pour rendre compte de 70% de la variance de l'intention d'utilisation (Venkatesh *et al.*, 2003). L'UTAUT fournit un outil pour évaluer la probabilité de succès des introductions de nouvelles technologies et les aide à comprendre les facteurs d'acceptation afin de concevoir des interventions de manière proactive à des utilisateurs qui peuvent être moins enclins à adopter et à utiliser de nouveaux systèmes. Toujours en souhaite d'améliorer la théorie, en 2012, Venkatesh *et al.* (2012) ont étendu les extensions à la théorie UTAUT dans un contexte de consommation appelé UTAUT2. Les extensions proposées dans l'UTAUT2 produit une amélioration substantielle de la variance expliquée dans l'intention comportementale (56% à 74%) et l'utilisation des technologies (40% à 52%).

Figure III-8 : La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de technologie



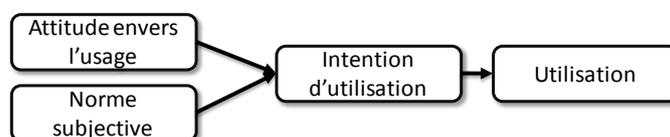
Source : Venkatesh *et al.* (2003)

3.1.2 Le modèle d'acceptation de la technologie : utilisation des TI et intentions comportementales

Si l'UTAUT est une combinaison globale des théories sur l'acceptation de nouvelles technologies, le modèle d'acceptation de la technologie (Technology Acceptance Model, TAM) est considéré comme une base pour le traitement des intentions comportementales et l'utilisation des technologies de l'information (Davis *et al.*, 1989). S'appuyant sur la théorie de l'action raisonnée, Davis (1989) a développé le TAM dont le but est de prédire l'acceptabilité d'un outil et d'identifier les modifications qui doivent être apportées au système afin de le rendre acceptable aux utilisateurs. Persuadé par le modèle TAM, ce dernier est largement utilisé au niveau entreprise ainsi que au niveau client (Paul, 2003) ; pour plusieurs technologies : le site web (Scharl *et al.*, 2004), l'e-commerce (Paul, 2003) ainsi que l'e-mail (Ben Zakour, 2008); dans secteur hôtellerie (Casalo *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2008; Scharl *et al.*, 2004) ainsi dans l'application aux sites web de l'hôtellerie (Morosan *et Jeong*, 2008; Scharl *et al.*, 2004; Wober *et al.*, 2002).

La théorie de l'action raisonnée (Theory of Reasoned Action, TRA) de Ajzen et Fishben (1980) pose en principe que le comportement individuel et les intentions comportementales sont une fonction de l'attitude d'un individu vers le comportement et des normes subjectives entourant l'exécution du comportement. L'attitude envers le comportement est définie comme sentiments (feelings) positifs ou négatifs de l'individu au sujet d'effectuer un comportement. La norme subjective est définie en tant que perception d'un individu de l'importance pour l'individu qui pense que le comportement devrait être effectué. Le modèle a quelques limitations comme un risque de confusion entre les attitudes et les normes. La théorie du comportement planifié¹¹³ (TPB) essaye de résoudre cette limitation.

Figure III-9 : Le modèle TRA d'Ajzen et Fishben

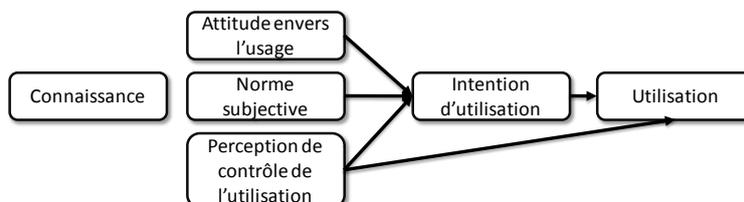


Source : Ajzen et Fishben (1980)

¹¹³ Quintal *et al.* (2010) ont utilisé cette théorie appliquée au tourisme pour expliquer les intentions des touristes en ligne où les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu significativement influé sur les intentions.

La théorie du comportement planifié (*Theory of Planned Behavior, TPB*) d'Ajzen (1985, 1991) explique comment changer le comportement des personnes par rapport à la TRA. Le comportement est ici considéré comme non totalement volontaire et sous contrôle. Dès lors, les auteurs ajoutent le contrôle comportemental perçu. Le contrôle comportemental est défini comme la perception de la difficulté à effectuer un comportement.

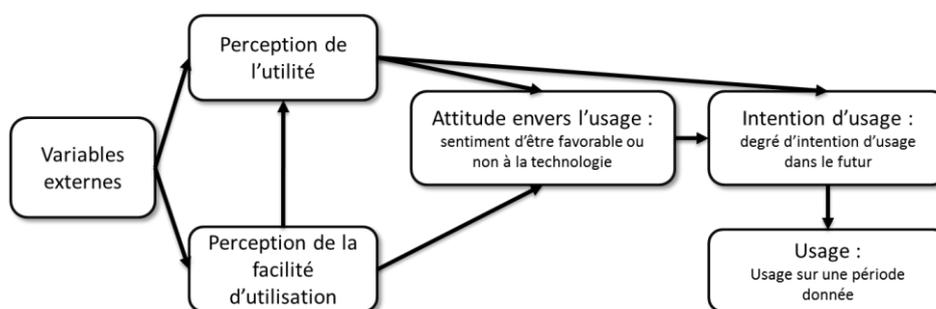
Figure III-10 : Le modèle TPB d'Ajzen



Source : Ajzen (1985, 1991)

Le modèle TAM postule que l'acceptabilité d'un SI est déterminée par deux facteurs : la perception de la facilité de l'utilité d'une technologie et la perception de la facilité d'utilisation. Les croyances à l'égard de ces deux facteurs influencent la formation des attitudes et, par conséquent, son acceptation ou son rejet ultérieur (Lederer *et al.*, 2000). Comme dans la théorie de l'action raisonnée, l'utilisation des systèmes d'information est déterminée par l'intention comportementale. Cette intention est déterminée conjointement par l'attitude de la personne envers l'utilisation du système et la perception de l'utilité.

Figure III-11 : Modèle d'acceptation de la technologie de Davis et al. (1989)



Source : Davis *et al.* (1989)

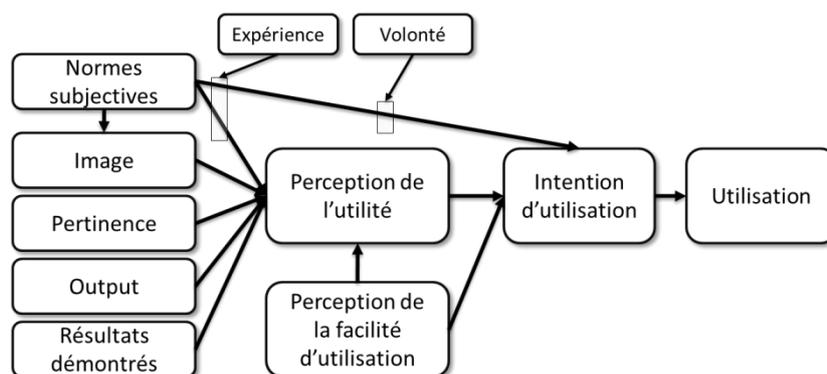
Par ailleurs, le modèle TAM valide un lien direct entre la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation. Ainsi, face à deux systèmes offrant les mêmes fonctionnalités, l'utilisateur trouvera plus utile celui qu'il trouve plus facile à utiliser (Dillon

et Morris, 1996). La perception de la facilité d'utilisation fait référence au degré de confiance quant à l'absence d'efforts de l'utilisateur. Selon Davis (1986), la perception de la facilité d'utilisation rejoint la perception de: l'auto – efficacité et l'instrumentalité. En effet, selon la théorie de l'efficacité personnelle de Bandura (1982), plus un système est facile à utiliser, plus l'utilisateur aura un sentiment d'auto – efficacité.

Le modèle TAM suggère que les effets de variables externes, telles que les caractéristiques du système, son processus de développement et la formation reçue par les usagers, sont affectées par les variables de perception de la facilité d'utilisation et d'utilité. Ces dernières, à l'instar du TAM, ont acquis une reconnaissance et une validité reconnue en tant que déterminants des intentions d'utilisation (Venkatesh et Davis, 2000).

Largement utilisé, le modèle TAM a acquis, sur une période de dix années environ, beaucoup de robustesse. Il a surtout été révisé en 2000 (Venkatesh et Davis, 2000). Il intègre désormais des construits qui illustrent les effets de différents processus d'influence sociale, ainsi que ceux relatifs à divers processus cognitifs. Cette nouvelle version permettrait d'expliquer 60 % de l'utilisation d'un système (Lee *et al.*, 2003) contre 40 % pour la version initiale (Legris *et al.*, 2003).

Figure III-12 : Le modèle d'acceptation de la technologie révisé



Source : Venkatesh et Davis (2000)

En 2008, Venkatesh et Bala (2008) ont présenté la troisième version du modèle TAM. En considérant qu'au point de vue organisationnel, il y a peu de recherche qui traite le rôle des interventions du dirigeant visant à faciliter une telle prise de décision de gestion. C'est pourquoi, Venkatesh et Bala (2008) voudraient développer une bonne compréhension des

déterminants de l'adoption et de l'utilisation et des interventions qui peuvent influencer favorablement ces déterminants. Les gestionnaires peuvent décider de manière proactive la mise en œuvre des interventions appropriées pour réduire au minimum la résistance à utilisation et maximiser l'efficacité des nouvelles TI.

Prolonger pour étudier l'appropriation, Brillet *et al.* (2010) ont appuyé sur la théorie instrumentale¹¹⁴. Selon ces auteurs, le modèle TAM doit être complété par une perspective plus interprétative et réflexive des actions des acteurs en situation. Il convient de s'intéresser aux technologies « en pratique ».

3.2 L'absorption cognitive : intention d'utilisation individuelle ou croyances des utilisateurs

Plusieurs autres auteurs ont ajouté des extensions au modèle TAM (version 1, 2, 3 etc.) pour qu'il explique mieux la réalité comme le niveau d'éducation, les compétences etc. Le modèle devient vraiment très complexe (Gauzente, 2008; Lee *et al.*, 2003; Moon et Kim, 2001; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005; Zhang *et al.*, 2006). Dans cette thèse, nous utilisons un facteur complémentaire d'explication : l'absorption cognitive. Dans cette sous-section, nous allons présenter cette dimension.

3.2.1 L'approche du processus cognitif, processus de construction de sens et processus de formation de pratiques

Selon Massard (2009), l'appropriation est un processus cognitif, processus de construction de sens et processus de formation de pratiques¹¹⁵. L'appropriation est le processus cognitif¹¹⁶ qui

¹¹⁴ Cité par (Brillet *et al.*, 2010) : la théorie instrumentale emprunte à des travaux anciens en psychologie (Vygotski, 1985), en ergonomie (Rabardel, 1997) et plus récemment en sciences de gestion, développée par Lorino (2002, 2007).

¹¹⁵ Cf. Annexes du chapitre II. 2.1. Synthèse des travaux abordés sur la notion d'appropriation

¹¹⁶ Appuyé sur les travaux en Sciences du langage, en Sciences de l'éducation, en Ergonomie.

permet à un individu de se rééquilibrer suite à des perturbations dans son environnement tel que l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'organisation. Les représentations de l'individu va guider son action va réactualiser ses représentations. L'appropriation d'un outil se manifeste par une récurrence en termes d'utilisation et se caractérise par une maîtrise cognitive et technique minimale du dispositif technique pour en faire usage. Dans le cas de l'appropriation d'un savoir, on parle d'une intériorisation des connaissances.

L'appropriation est le processus de construction de sens¹¹⁷ par lequel l'individu va donner des significations et des valeurs dans l'usage de l'outil. Ce processus insiste sur la différence entre les usages prescrits du concepteur et l'usage propre de l'utilisateur Millerand (1999) entre les révélés par les travaux structurationnistes en systèmes d'information, les écarts et les usages effectifs apparaissent à l'origine de changement au niveau organisationnel.

L'écart entre les usages prescrits et les usages effectifs : il semble bien que face aux modes d'emplois prescrits par les inventeurs des, les premiers utilisateurs tendent à toujours proposer « des déviations, des variantes, des détournements et des arpeges » (Perriault, 1989) par rapport aux modes d'emplois prescrits par les inventeurs des technologies. De Certeau (1990) explique cet écart comme des pratiques inventives et créatives, qui participent de l'invention du quotidien. Il conçoit la consommation comme une production, ou plutôt une « fabrication », une « poïétique », qui est « rusée, dispersée, silencieuse, quasi invisible, [et] qui s'oppose ou négocie avec les messages de l'institution centralisée, rationalisée et spectaculaire de la production dominante des industries culturelles. » (cité par Proulx (1994)).

Quant à la forme des « significations d'usage », l'appropriation est considérée comme le processus de formation de pratiques¹¹⁸ par lequel les routines de l'organisation vont se construire sur les bases des propriétés de la technologie. Au niveau organisationnel, le mécanisme de ce processus est le changement des structures sociales de l'organisation. Cette introduction de la nouvelle technologie peut perturber la stabilité de l'entreprise. Parce que l'inventeur de cette technologie avait incorporé une structure sociale d'une organisation différente avec celle de l'entreprise. L'organisation retrouve ainsi une stabilité à partir de plusieurs cycles de structuration (action des utilisateurs avec la technologie). Il y a production de structures sociales de l'organisation avec une technologie en usage.

¹¹⁷ Appuyé sur les travaux en Sciences de l'Information et de la Communication, en Sociologie et Psychologie du travail.

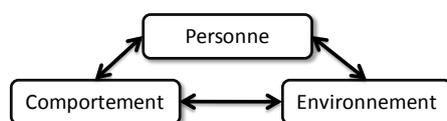
¹¹⁸ Appuyé sur les travaux en Sciences de gestion et l'approche structurationniste

3.2.2 Le sentiment d'efficacité personnel face aux technologies

Depuis une décennie, le sentiment d'efficacité personnelle face aux technologies (computer self-efficacy) de Compeau et Higgins (1995; 1999) retient beaucoup de l'attention des chercheurs dans la recherche sur l'implantation d'une innovation. Ce concept cherche à déterminer les facteurs personnels qui influencent l'intention d'utiliser les nouvelles technologies. Ce concept s'appuie essentiellement sur la théorie sociale cognitive (Social cognitive theory, SCT) de Bandura (1977, 1978, 1982, 1986), et est aussi en accord avec la théorie de l'action raisonnée de Ajzen et Fishbein (1973, 1975, 1980).

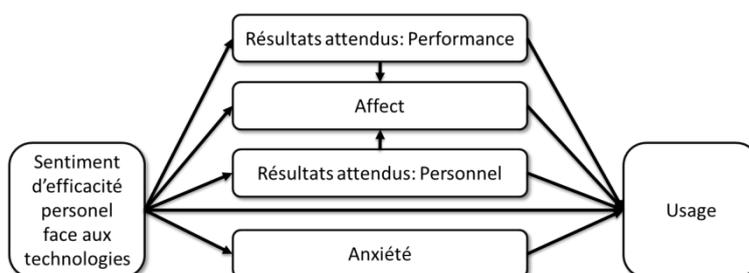
Les travaux sur la théorie sociale cognitive de Bandura ont des succès marqués depuis de nombreuses années dans le domaine de l'apprentissage social. Elle est basée sur la notion d'interaction. Selon Bandura (1982, 1997) le sentiment d'efficacité personnelle est un indicateur de la conviction (croyance – belief) de l'individu quant à sa capacité de produire un comportement, de réaliser les actions nécessaires à l'achèvement d'un tâche.

Figure III-13 : Le schéma des déterminismes réciproques dans la SCT de Bandura



En accord avec la théorie de l'action raisonnée d'Azjen et Fishbein, les croyances peuvent influencer sur les comportements et les sentiments de l'individu. Le comportement d'une personne est probablement affecté par les conséquences qu'il anticipe (Bili et al., 1998). Selon Bandura, la perception d'un individu de ses capacités à exécuter une action influence fortement sa pensée, sa motivation et son comportement. L'individu va faire les activités et les actions qu'il se sent capable d'accomplir et les éviter, s'il les considère difficiles. Dans les situations, face aux activités que l'individu considère difficiles et doute de ses capacités, il va diminuer ses efforts ou va abandonner facilement. Au contraire, l'individu qui croit fortement dans ses capacités va aborder ces activités. Il les considère comme des défis et s'efforce. Il va augmenter ses efforts en cas d'échec et améliorera sa performance.

Figure III-14 : Modèle de Compeau et al. (1999)



Source : Compeau et al. (1999)

Le sentiment d'efficacité personnelle n'a pas de lien avec les expériences dans le passé de l'individu (Sam *et al.*, 2005). Il reflète à sa perception quant à ses habiletés actuelles et futures à utiliser les technologies pour accomplir sa tâche. Les résultats des recherches de Compeau et Higgins révèlent que le sentiment d'efficacité personnelle est un signe personnel important dans la décision d'utiliser des technologies. Un sentiment d'efficacité personnelle plus élevé va conduire à un plus grand usage avec plus de plaisir et moins de anxiété. À l'inverse, un sentiment d'efficacité personnelle plus bas va éviter de l'usage, avec plus de anxiété et augmenter l'anxiété et le stress.

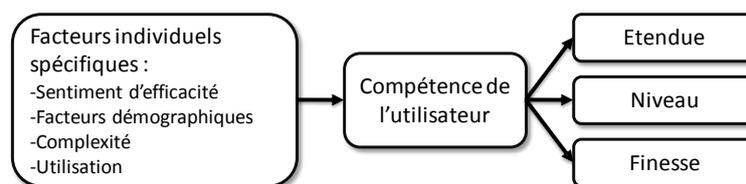
Le sentiment d'efficacité personnelle peut donc être considéré comme un bon indicateur du succès d'utilisation des technologies car on peut s'attendre à une modification du comportement d'une personne qui s'elle ne croit pas en ses capacités.

3.2.3 La compétence de l'utilisateur et son rôle

Se basant sur le constat qu'il est difficile de tirer bénéfice des TI si on ne considère pas « la compétence » de l'utilisateur, Marcolin *et al.* (2000) et Munro *et al.* (1997) travaillent à montrer la pertinence et la validité de ce construit.

Reconnaissant les caractéristiques et les différences individuelles qui affectent les habiletés au niveau de l'utilisation des technologies, Munro et al. (1997) définissent la compétence de l'utilisateur en fonction de trois dimensions indépendantes : l'étendue et le niveau des connaissances en termes d'équipements, de logiciels, de concepts et de pratiques informatiques, ainsi que la créativité avec laquelle celui-ci applique ces dernières à travers le concept de finesse. Ce construit s'est avéré relié de façon significative au sentiment d'efficacité personnelle face aux technologies, mais les liens avec certaines variables démographiques : l'âge, le niveau d'éducation et le statut professionnel sont plus difficiles à établir.

Figure III-15 : Le modèle de Munro et al. (1997)



Source : Munro *et al.* (1997)

Toutefois, Piva et al. (2003) soulignent le fait que changements technologiques et organisationnels sont complémentaires. En effet, dans une démarche empirique, ils montrent que les changements technologiques provoquent une demande accrue en termes de compétences qui, à leur tour, contribuent à accélérer les changements, ainsi que les demandes diverses à l'égard d'autres aspects, technologiques ou de gestion, de l'organisation.

Enfin, dans le but de combler le vide de la littérature à l'égard des processus par lesquels les utilisateurs font des apprentissages, Marcolin et al. (2004) proposent un modèle théorique de développement des compétences. Selon eux, un individu qui possède un niveau déterminé de compétences peut subir l'influence d'éléments déclencheurs qui auront pour effet de le motiver à développer ou à augmenter certaines de celles-ci.

3.2.4 L'absorption cognitive

Les résultats des modèles de recherche sur le comportement des utilisateurs montrent que les croyances jouent un rôle très important sur le comportement des utilisateurs. Pour cette raison, Agarwal et Karahanna (2000) cherchent les déterminants de l'intention d'utilisation individuelle ou des croyances des utilisateurs, en utilisant le concept de l'absorption cognitive (Zhang *et al.*, 2006). Ce concept s'appuie sur la théorie du « flow » de Csikszentmihalyi (1990) et le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) de Davis (1989).

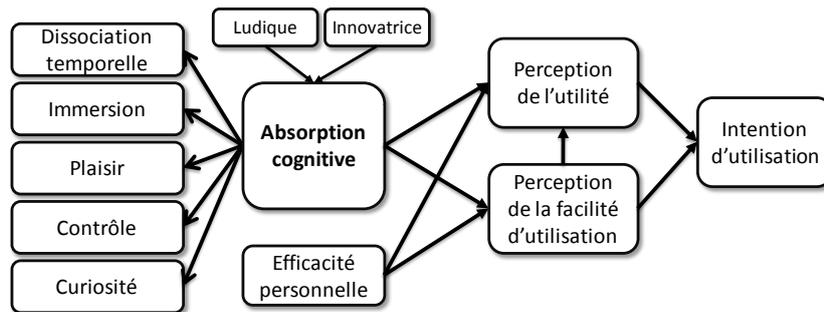
La théorie du « flow »¹¹⁹ (Csikszentmihalyi, 1990) considère qu'un individu peut s'absorber dans une activité à un point tel que plus rien d'autre ne lui importe. Cette théorie permet de définir le concept de l'expérience optimale (Csikszentmihalyi et al., 1997). Selon ces auteurs, c'est « un état optimal de motivation intrinsèque, où l'individu est entièrement immergé dans son activité. C'est un sentiment que chacun peut éprouver, caractérisé par une grande impression de liberté, de joie, d'accomplissement et de compétence, et durant laquelle le temps semble disparaître ».

L'absorption cognitive est un état profond d'engagement qui se révèle à travers cinq dimensions au moment de l'utilisation d'une technologie ou d'un outil informatique. Premièrement, c'est la dissociation temporelle (temporal dissociation) ou la perte de la notion du temps. Deuxièmement, c'est l'immersion (focused immersion) ou la concentration totale dans une tâche. Troisièmement, c'est l'intensité du plaisir (heightened enjoyment) où les

¹¹⁹ Indifféremment les termes en français : « flux », « expérience-flux », « expérience optimale » ou « négentropie psychique » (version française de "Mieux vivre", traduite par Claude-Christine Farny, 2005)

sensations sont découplées. Quatrièmement, c'est le sentiment de contrôle de l'interaction (control). La dernière dimension est la curiosité sensorielle et cognitive (curiosity). Ces dimensions favorisent l'utilisation de la technologie via la perception de l'utilité et la perception de la convivialité.

Figure III-16 : Le modèle d'Agarwal et Karahanna



Source : Agarwal et Karahanna (2000)

Selon Agarwal et Karahanna, l'origine de cet état est un trait de l'individu, c'est-à-dire une dimension intrinsèque de sa personnalité qui lui permet d'expérimenter des épisodes d'attention totale qui utilisent entièrement ses ressources de concentration. Avec une attitude ludique (playfulness) et l'attitude innovatrice (personal innovativeness), elle est particulièrement bénéfique au sentiment de réalisation d'un individu dans le cadre de son travail et par le fait même influencera sa motivation. En souhaitant à décrire les conditions d'accès à ces états dans le cas des expériences virtuelles faites sur des sites Web, Caru (2007) montre que la difficulté d'atteindre les états de jouissance comme l'importance des opérations de « nidification et de marquage dans l'accès à ces états ».

4 L'appropriation dans les petites organisations

Si la revue de littérature sur l'appropriation nous a permis de l'étudier au niveau organisationnel ou individuel. Cependant, dans les petites organisations, avec la caractéristique de gestion de proximité et le multitâche du personnel, la ligne entre ces niveaux sont flous. La question est donc de savoir comment les projets d'innovation par l'adoption d'une stratégie web se sont réalisés et se sont appropriés dans les petits hôtels. Une approche imbriquée organisation – individu a aussi été étudiée pour définir l'appropriation comme dans les travaux de Massard (2007).

4.1 De l'intention d'utilisation à l'utilisation, et après...

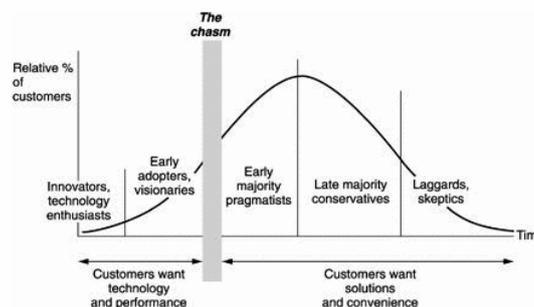
Cette approche nous suggère de nous intéresser au lien possible entre l'appropriation du dirigeant et les résultats de l'entreprise. Les théories et modèles présentés n'étudient en effet que le comportement d'utilisation. Ils ne vont pas jusqu'aux résultats de ces utilisations. En réalité, le problème se pose dans cette phase où il y a une rupture entre l'utilisation et les résultats attendus avec l'adoption d'une nouvelle technologie. Les critiques qui relèvent de la perspective de l'adoption et de la diffusion des innovations, ont mené à un enrichissement des théories sur l'acceptation des nouvelles technologies. Il nous semble en être de mettre par la prise en compte du rôle du dirigeant sur les effets institutionnels.

Ainsi, les facteurs décrits dans les modèles de l'adoption et de la diffusion des innovations ne suffisent pas, ils doivent être complétés par l'analyse des effets institutionnels qui poussent les adoptants à l'imitation. La recherche de reconnaissance institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) est alors le facteur explicatif à prendre en compte. Ainsi, Venkatesh *et al.* (2003) ont-ils insisté sur la nécessité de compléter le TAM de Davis par la prise en compte de l'influence sociale, notamment lorsque celle-ci rend l'usage de la technologie obligatoire.

De plus, si ce modèle de Davis *et al.* (1989) permet de comprendre en partie les intentions d'usage d'une technologie, il est en revanche moins pertinent pour comprendre sa mise en œuvre effective : c'est le lien entre intention d'usage et usage réel qui va être interrogé au travers de la notion d'appropriation.

Revenons à la théorie de diffusion de l'innovation, le cycle de diffusion (courbe en S ou courbe en cloche) n'est pas continu et le passage d'une catégorie à une autre n'est pas automatique. Moore (1991) l'appelle l'abîme (the chasm) qui se situe entre les adopteurs précoces (early adopters) et la majorité avancée (early majority). Les innovateurs et les adopteurs précoces sont des consommateurs faciles à convaincre. À l'inverse, les consommateurs de la majorité avancée sont des pragmatiques. Ils attendent de voir et veulent des références clairement établies avant d'acheter. En effet, le « chasm » représente le passage d'un marché de niche à un marché de masse et les attentes des consommateurs sont très différentes entre ces deux mondes comme le montre le schéma.

Figure III-17 : Le cycle de diffusion de l'innovation



Source : Moore (1991, 2002)

Les PME dont le dirigeant plus innovant adoptent plus tôt des nouvelles technologies. Au niveau des entreprises, l'abîme existe entre les gens qui ont le souhait d'apprendre à utiliser les nouvelles technologies. Cela motive à étudier et à utiliser de sa propre façon.

En outre, l'adoption d'une stratégie web peut rencontrer des entraves de l'interne et l'externe de l'hôtel. Le travail de Meissonier *et al.* (2007) montre qu'une confrontation de modes de traitement différents d'une même tâche par plusieurs acteurs de l'entreprise. L'adoption d'une nouvelle technologie révélant ainsi des incohérences et des points pouvant gagner en

efficacité et réveillant ainsi les susceptibilités correspondantes. Les résistances peuvent également apparaître de manière externe par une comparaison des pratiques de l'entreprise avec les processus plus ou moins exigés par le nouvel outil. L'outil imposerait aux utilisateurs un nouveau référentiel au regard des meilleures pratiques (best practices). Ces critiques justifient que nous retenions un modèle plus intégrateur.

4.2 Le dirigeant du point de vue de l'utilisateur des technologies

Le dirigeant de PME est considéré comme le facteur essentiel dans le processus d'introduction des TIC dans l'entreprise. Plusieurs auteurs se sont intéressés à son importance (Marchesnay, 1997; Torrès, 2003). L'entreprise de petite taille est souvent indissociable de l'histoire, de l'expérience, des attentes ou du profil psychologique de son dirigeant. La PME est en grande partie destinée à permettre la satisfaction des objectifs du dirigeant (Saporta, 1997). Les buts de l'un sont le plus souvent les buts de l'autre (Jaouan, 2004).

Si l'influence de l'attitude et du profil du dirigeant sur le mode d'intégration et d'appropriation des TI, la décision d'investir en TIC ne répond pas aux mêmes critères que celle relative aux investissements productifs spécifiques à l'activité de la PME (Harrison et al., 1997). La perception des acteurs apparaît plus importante que le calcul rationnel dans le choix en matière de portefeuille technologique.

Du point de vue de l'utilisateur des technologies, le processus d'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant évolue de l'étape d'adoption, à l'étape d'utilisation et enfin l'étape d'appropriation. Ainsi, dans la recherche sur les innovations managériale en comptabilité et contrôle de gestion, Alcouffe (2006) propose -t-il un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation.

L'étape de l'adoption souligne plus le rôle des chefs d'entreprise que des utilisateurs (Julien, 1995). À l'étape de l'adoption, le dirigeant choisit un des TIC par les évaluations (coût de l'implantation et les résultats estimés). Certaines études se sont concentrées sur les critères conditionnant les choix en matière de TIC par le dirigeant de PME comme : compétences

techniques¹²⁰ et de gestion, attitudes, expériences et croyances etc. (Raymond et al., 1998, Limayem et Chabdoub, 1999). Raymond et St-Pierre (2005) montrent que l'éducation et l'expérience du dirigeant de la PME influencent positivement l'adoption de systèmes de production technologiques «sophistiqués».

Si les caractéristiques (niveau de formation, expérience, âge, etc.) du dirigeant sont importantes, la perception du dirigeant dans les choix TIC de la PME est également déterminante. Face à des outils informationnels dont l'usage peut rester facultatif, le dirigeant pourra adopter des comportements variés (Reix, 2002) : l'abstention (l'utilisateur ne souhaite pas changer ses méthodes de travail) implique que la technologie n'est pas adoptée ; l'utilisation minimale, l'utilisateur se limite à des usages courants et ne cherche pas à tirer un meilleur parti des ressources apportées par l'outil ; l'utilisation intensive et innovante des ressources offertes, l'utilisateur cherche en permanence à améliorer par l'apprentissage sa maîtrise de l'outil et à développer des modes opératoires plus performants.

Concernant plus particulièrement les dirigeants qui ont un intérêt pour les TIC, Boutary et Monnoyer (2003) ont identifié quatre types de comportements, selon le degré de proactivité (modeste ou élevé) des dirigeants et leur attitude vis-à-vis des technologies (initiateur ou suiveur) : « les curieux », dans ces entreprises le dirigeant s'intéresse personnellement aux TIC et introduit petit à petit quelques outils sur des fonctions bien déterminées de l'entreprise ; « les suiveurs », qui correspondent à des entreprises où le dirigeant, sous l'influence d'un contact accepte l'introduction des TIC en comptant sur les initiatives personnelles du personnel; « les entrepreneurs » pour qui l'intérêt des TIC est très présent, le dirigeant a des idées et développe des projets autour des TIC; et « les stratèges », où les dirigeants s'intéressent aux TIC et cherchent à redéfinir leur positionnement stratégique, leurs produits, et leur organisation, les applications suggérées sont multiples.

Après avoir décidé d'implantation, l'utilisation des TIC a plusieurs impacts sur le travail et l'organisation de l'hôtel. Comme nous l'avons mentionné, les TIC bouleversent l'espace-temps du travail. « Elles accompagnent une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertation et de négociation » (Bérard, 2002). Les individus utilisent les nouvelles technologies par l'impression gain ou d'un avantage personnel, l'influence sociale (Davis, 1989) ou pour

¹²⁰ Cf. Annexes du Chapitre III. 1.2. Définitions et glossaire TIC. e-Skills

montrer son image, sa capacité etc. L'utilisation d'une technologie peut être active (ajouter ou modifier les nouvelles informations) ou passive (accéder ou chercher les informations). Le comportement est mesuré quantitativement en termes de fréquence, de durée, de nombre et de diversité d'utilisation (Boffo et Barki, 2003).

L'implantation des TIC, d'une stratégie web disponible est la condition nécessaire à l'usage mais pas suffisante (paradoxe de productivité de Solow). Afin de créer les valeurs attendues (Agarwal et Prasad, 1997b; Doll et Torkzadeh, 1998) il faut que les utilisateurs les emploient volontairement. L'appropriation implique que les utilisateurs considèrent les technologies comme une source d'idées constructives et d'innovations potentielles. Elle suppose une certaine forme d'auto-management (self-management) (Marcolin et al., 2004).

L'appropriation des TIC suppose donc des connaissances techniques, des facteurs individuels, comme le sentiment d'efficacité personnelle face aux technologies (Compeau et Higgins, 1995; Compeau *et al.*, 1999), les compétences de l'utilisateur (Marcolin *et al.*, 2000; Marcolin *et al.*, 2004; Munro *et al.*, 1997) et l'absorption cognitive (Agarwal et Karahanna, 2000; Saadé et Bahli, 2005). Cela conduit les individus à utiliser et à adapter de façon créative un outil ou une application informatique de manière volontaire (Moreau et Pelletier, 2006a).

Selon les niveau d'appropriation des nouvelles technologies, Guiderdoni-Jourdain (2009) a synthétisé les typologies d'acteurs. Selon Alter (1985), il y trois types d'acteurs comme les innovateurs, les légalistes et la direction. D'Iribarne et Tchobanian (2001), dans une étude sur « les effets de la diffusion des outils multimédia en réseaux sur le contenu des activités professionnelles» a classé du personnel de France Télécom par quatre types: utilitariste ou instrumentaliste, réticent ou résistant, innovateur ou web surfeur, stratège ou opportuniste. Hussenot (2006) s'interroge sur les modes d'appropriation d'une solution TIC par les enseignants d'un collègue. Il a classé les acteurs par quatre : les essentiels, les cultivés, les acharnés, indifférents. Quant à De Vaujany (1999), il a classé cinq types : Centré tâche, Centré outil symbolique, Centré outil d'influence, Centré outil de partage, Centré outil ludique¹²¹.

¹²¹ Cf. Annexes du chapitre III. 1.1. La présentation détaillée de ces typologies

Conclusion

L'objectif du troisième chapitre est d'étudier le concept d'appropriation. La revue de littérature réalisée sur la notion d'appropriation rend compréhensible le mécanisme d'appropriation par un individu. Elle permet d'établir que le processus d'appropriation de l'individu débute lors de la mise en production d'une technologie dans l'organisation et se termine lorsque ses pratiques se stabilisent, c'est-à-dire lorsque l'utilisateur utilise toujours de la même façon l'outil pour effectuer ses pratiques de travail. Ces recherches ont montré l'importance de la perception et des attitudes des utilisateurs et leur influence sur les comportements individuels.

Au niveau organisationnel, le processus d'information d'une nouvelle technologie dans une PME commence par la perception du dirigeant, puis l'adoption et l'utilisation dans l'entreprise pour améliorer sa performance. Dans ce processus, la nouvelle technologie est considéré comme prête à propagé et à être adopté. Le rôle leader du dirigeant (de PME) est souligné. Cependant, nous pensons qu'il y a encore un écart entre l'utilisation et les résultats des applications. Par ailleurs, il nous apparaît que, dans les PME, comme la structure de l'organisation est petite et simple, c'est difficile de distinguer le niveau organisationnel et le niveau individuel du fait de l'influence du dirigeant dans les décisions et les opérations de l'hôtel.

La plupart des études sur l'appropriation sont réalisées à partir d'analyses qualitatives (études de cas). C'est logique et intéressant parce que l'appropriation est souvent considérée comme une attitude individuelle. Cependant, il est difficile de prouver que l'appropriation d'une personne, surtout quand il s'agit du dirigeant, a un impact sur la performance, et sur les résultats.

C'est pourquoi nous proposons de construire un modèle pour vérifier l'impact de l'appropriation de la technologie web sur les résultats de l'hôtel. Nous imbriquons donc l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et l'appropriation au niveau organisationnel. Pour ces raisons, nous construisons un modèle de recherche quantitative pour mesurer la dimension de l'appropriation et vérifier la relation entre l'appropriation de nouvelle technologie du dirigeant et la performance de son entreprise en utilisant cette technologie. Nos hypothèses ainsi que la construction du modèle de recherche seront présentés dans le chapitre suivant.

Conclusion de la première partie

L'objectif de la première partie est de faire la revue de littérature sur les concepts PME, les TIC et de l'appropriation. Nous avons élucidé et limité le champ de recherche. Les principaux apports des trois premiers chapitres sont résumés dans le tableau III-1.

Après avoir expliqué le besoin d'étudier le rôle de l'appropriation dans la relation entre l'implantation d'une stratégie web et sa réussite dans la première partie, la partie suivante va analyser comment étudier ce problème. Dans ce sens, les prochains chapitres vont présenter les hypothèses et la méthodologie utilisée pour construire le modèle de recherche. Dans le quatrième chapitre, nous présentons le modèle conceptuel sur l'appropriation des sites web des dirigeants des hôtels de petite taille, les hypothèses ainsi que la manière dont les variables sont opérationnelles lors de la phase d'étude empirique.

Le cinquième chapitre vise à présenter la méthodologie, notre démarche d'investigation et un panorama sur les hôtels de notre échantillon. Le sixième chapitre réserve à mentionner sur les résultats des tests des échelles de mesures, du modèle conceptuel ainsi les hypothèses de notre étude.

Tableau III-1 : Recension des principaux apports de la revue de littérature

Plan suivi	Les principaux apports
Chapitre 1. Hôtellerie de petite taille française	<ul style="list-style-type: none"> -Le poids des PME dans l'économie et leurs caractéristiques -L'important du dirigeant des PME dans les affaires de sa PME -Le besoin d'innovation des PME à l'ère de l'Internet
⇒ L'innovation en TIC, plus particulièrement, une stratégie web ?	
Chapitre 2. Stratégie web de l'hôtel	<ul style="list-style-type: none"> -Les contributions des TIC à la performance d'une entreprise -Une stratégie web basée sur un site web et les TIC constituent un outil pour les petits hôtels dans la relation avec les clients, partenaire ainsi dans la concurrence avec les intermédiaires et les autres hôtels
⇒ L'adoption d'une stratégie web est-elle vraiment un outil contribuant à la performance ?	
Chapitre 3. Appropriation des nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> -L'appropriation est un concept complexe qui est étudié sous plusieurs angles -L'appropriation des nouvelles technologies dans les entreprises de taille modeste et par les dirigeants doit mobiliser plusieurs théories et modèles dans les domaines des systèmes d'information, psychologie, management...
⇒ Besoin de vérifier la relation entre l'appropriation et le succès d'une stratégie web	

Deuxième partie

Cadre empirique de l'étude : méthodologie et résultats

Dans la première partie, nous avons abordé la revue de littérature sur les petits hôtels et la stratégie web. Cette recherche montre qu'une relation entre le dirigeant de l'hôtel avec la réussite d'une stratégie web. Les études et les statistiques montrent aussi que la performance résultée de l'implantation des nouvelles technologies ne se réalise pas de façon automatique. Tout cela nous suggère d'étudier sur l'appropriation des nouvelles technologies dans les petits hôtels au niveau organisationnel et individuel du dirigeant.

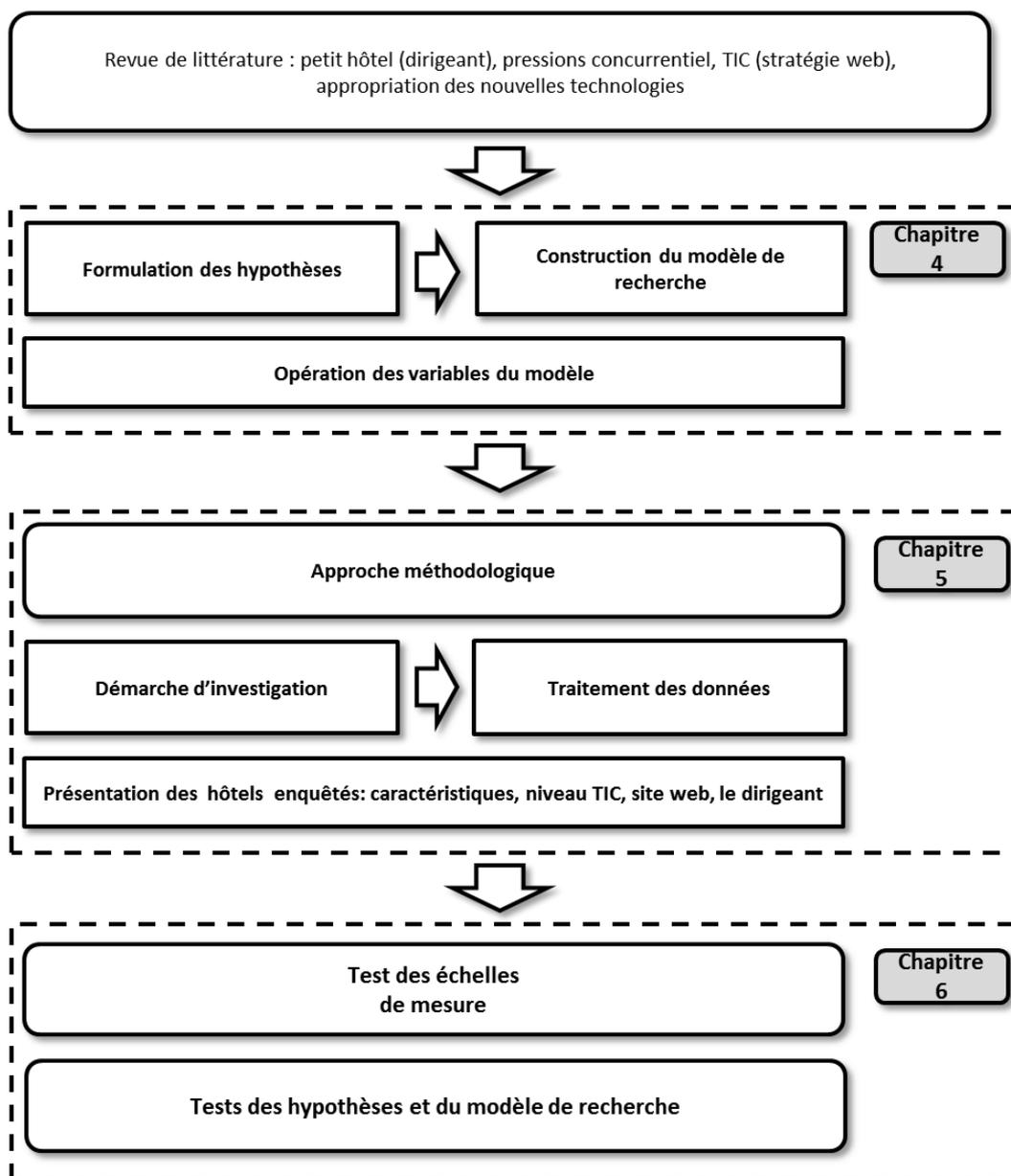
Pour répondre à la question de recherche si l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant est un facteur clé de la réussite d'une stratégie web, la deuxième partie va mentionner notre méthode pour vérifier.

Le quatrième chapitre réserve à formuler des hypothèses et à élaborer le modèle de recherche pour essayer à expliquer les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web, le niveau d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant et les résultats reçus grâce à l'intégration de la stratégie web dans l'hôtel. Nous n'oublions pas d'étudier sur la question si les pressions externes influencent la stratégie web et les perceptions du dirigeant de l'hôtel.

Le cinquième chapitre est destiné à la présentation le processus intellectuel suivi dans le choix de la méthodologie de notre recherche : l'approche méthodologique, le démarche d'investigation et le traitement des données. Accompagné de cette stratégie de recherche, nous présentons les premiers résultats reçus. Nous présentons un panorama sur les hôtels enquêtés avec la description des caractéristiques des hôtels, le niveau d'équipement des TIC, la stratégie web etc.

Après avoir élaboré le modèle de recherche et présenté la méthodologie pour vérifier dans la deuxième partie, la troisième partie de la thèse va synthétiser les principaux résultats de la recherche. Le sixième chapitre présente les tests des échelles de mesures des variables utilisées dans notre modèle de recherche. Pour chacune des huit variables, nous faisons une analyse en composantes principales et une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier leur fiabilité, leur validité et leur ajustement. Nous validons ensuite le modèle conceptuel et les hypothèses préalablement définies et présentons l'ensemble des résultats découlant de notre étude empirique.

Figure 4 : Plan de la deuxième partie



IV Chapitre IV

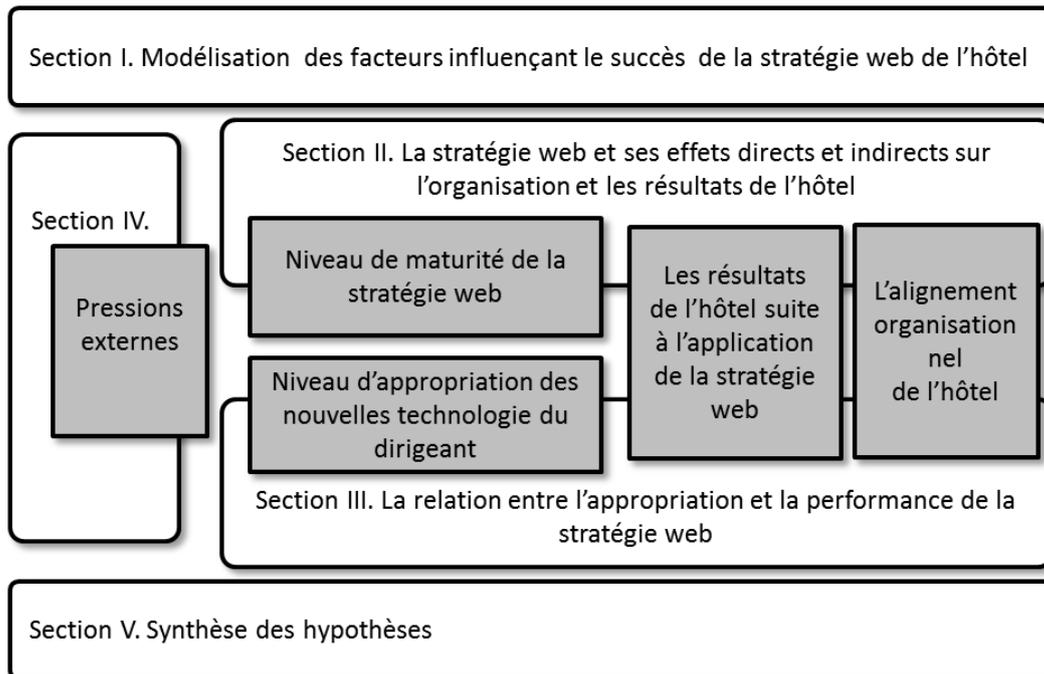
Hypothèses et modélisation

Dans les chapitres précédents, nous avons analysé la problématique de l'intégration d'une stratégie web dans les petits hôtels. Malgré l'importance des recherches sur les facteurs d'adoption, au niveau organisationnel, et les facteurs d'utilisation, au niveau personnel, des nouvelles technologies, nous ne savons que peu de choses concernant les résultats qui suivent ces comportements. De même, par la revue de littérature relative à l'appropriation des nouvelles technologies, le rôle de l'appropriation du dirigeant comme facteur du succès de la stratégie web de l'hôtel a émergé. Nous formons l'hypothèse que les caractéristiques et les perceptions du dirigeant ont des impacts sur la mise en application de la stratégie web qui, à son tour, influence la performance de l'hôtel.

Partant de ces hypothèses globales, nous voudrions proposer un modèle appréhendant les déterminants de la performance grâce à l'intégration d'une stratégie web des petits hôtels technologiques à travers deux analyses basées sur les différentes dimensions de l'appropriation du dirigeant en matière de TIC et les niveaux de maturité de la stratégie web de l'hôtel.

Nous allons mentionner dans ce chapitre, la formulation des hypothèses et la construction du modèle de recherche. La première section présente globalement la modélisation des facteurs qui influencent le succès de la stratégie web de l'hôtel. Les trois sections suivantes vont présenter les hypothèses concernant les relations entre ces facteurs. La dernière section est réservée à la synthèse des hypothèses et présente le modèle de recherche.

Figure IV-1 : Plan du quatrième chapitre



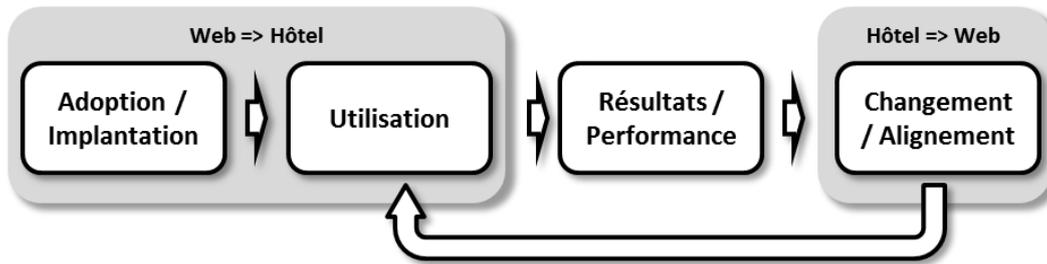
1 La modélisation des facteurs influençant le succès de la stratégie web de l'hôtel

Dans le premier chapitre, nous avons analysé les pressions qui poussent les petits hôtels à innover. Les turbulences environnementales auxquelles font face les entreprises ont une répercussion importante sur leur mode de gestion. Cet impact est particulièrement fort dans les PME du fait de leurs différentes fragilités. Ces entreprises doivent trouver des moyens de lutter et de s'adapter aux nouvelles conditions commerciales, légales et technologiques. Dans ce cadre, plusieurs travaux ont démontré que le site web était un outil indispensable pour l'entreprise. Ces auteurs font référence à plusieurs études menées par des agences de tourisme (Oubey et Zaiem, 2009; Tsuifang et Yungkun, 2009; Zabel, 2003) ou encore des travaux relatifs aux consommateurs (Choi *et al.*, 2007; Tsuifang et Yungkun, 2009) qui mettent en évidence l'utilisation du site web comme une stratégie de développement pour les petites organisations (Madrid et Monnoyer, 2007). L'essentiel de ces travaux fait apparaître un cadre d'analyse similaire qui s'articule autour des relations entre les grands, les petits hôtels, les intermédiaires du tourisme.

L'implantation d'un site web ne conduit pas « naturellement » au développement d'une stratégie web (Figure IV-2). Comme nous avons mentionné dans le troisième chapitre, ce processus commence par l'adoption d'une stratégie web et la conception d'un site web (Hashim *et al.*, 2010; Scaglione *et al.*, 2009; Teo et Pian, 2004). Le choix d'adoption d'une stratégie web se base sur le besoin et les caractéristiques de l'hôtel. Dans ce sens, il y a un « fit » de la stratégie web vers l'organisation de l'hôtel.

Cette stratégie se poursuit par son utilisation, son intégration pour la réalisation des activités commerciales et l'exécution des processus d'affaires (Chong et Pervan, 2007; Folacci, 2003; Hiard, 2011; Zhu *et al.*, 2006). Aux vues des résultats perçus de la mise en œuvre de la stratégie web, une phase d'enrichissement peut être entreprise résultant de la maturité de la stratégie de l'hôtel (Teo et Pian, 2004).

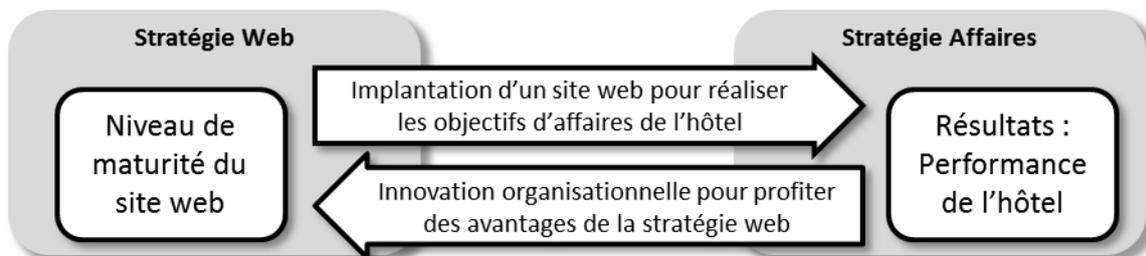
Figure IV-2 : Le processus de la stratégie web et son impact sur les changements de l'hôtel



Source : *Élaboration personnelle*

Les progrès de l'appropriation des technologies web au sein de l'hôtel et l'enrichissement des connaissances quant à la construction des sites web transforment les pratiques organisationnelles (Monnoyer, 2010). Ces changements organisationnels se traduisent par un alignement entre l'organisation de travail de l'hôtel et la stratégie web (Figure IV-3). Par cet alignement organisationnel, l'hôtel souhaite de mieux profiter ce qu'apporte la stratégie web. Dans ce sens, il apparaît un « fit » de l'organisation de l'hôtel vers la stratégie web. Cet alignement ferme le cercle de l'interaction entre la stratégie web et l'hôtel (Figure IV-3).

Figure IV-3 : Alignement entre la stratégie web et la stratégie d'affaires de l'hôtel



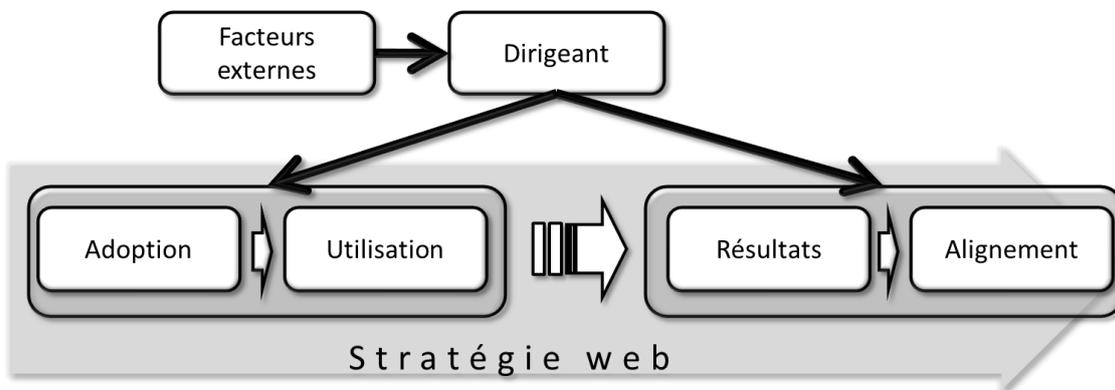
Source : *Élaboration personnelle*

Dans le processus de réalisation de la stratégie web, le dirigeant joue un rôle important comme facteur déclencheur (rôle d'initiateur) mais aussi comme contrôleur de la réalisation (rôle modérateur) des attentes en matière de performance de l'hôtel. Au niveau organisationnel, le dirigeant joue un rôle décisif dans l'adoption ou le rejet de la stratégie web. Outre un rôle initiateur, le dirigeant va conditionner la bonne utilisation au sein de la PME. Au niveau personnel, il semble que plus un dirigeant est intéressé par les nouvelles technologies, plus il les utilise dans le cadre de son travail et favorise leur propagation au sein

de son organisation (Chauvet, 2004; Pettersen *et al.*, 2011; Vidal *et al.*, 2007). En effet, parce qu'il manifeste un intérêt évident vis-à-vis de ces technologies, le dirigeant sera plus attentif à l'utilisation des outils informationnels par ces employés. Ceux-ci pourront montrer une utilisation plus rigoureuse, plus pertinente. Cela devrait entraîner une plus grande performance. En outre, le dirigeant joue un rôle informationnel quant à l'apprentissage et au transfert de connaissances au sein de son équipe.

Plusieurs études ont analysé les différentes étapes de ce processus. La littérature distingue deux thèmes de recherche principaux (Figure IV-4). Le premier regroupe les études relatives à la phase allant de l'adoption à l'utilisation (les modèles de l'acceptation de nouvelles technologies, et surtout le modèle TAM avec ses versions et ses extensions) (Gauzente, 2008; Lee *et al.*, 2003; Moon et Kim, 2001; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005; Zhang *et al.*, 2006). Le deuxième s'intéresse à la phase des résultats, et à la performance liée aux changements (Aldebert, 2006; Ghachem, 2008; Luftman, 2000; Monnoyer, 2010; Reix, 2002; Xirogiannis et Glykas, 2007).

Figure IV-4 : Les facteurs influençant au succès de la stratégie site web



Source : Élaboration personnelle

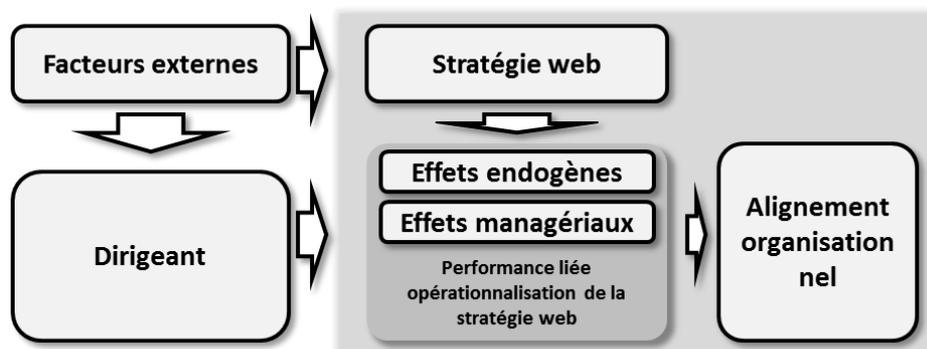
Dans la première phase, celle de l'adoption du site web et de son utilisation, l'enjeu est d'identifier les facteurs qui influencent l'intention individuelle puis le comportement des acteurs. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le dirigeant qui joue un rôle important dans la construction d'une stratégie web (Fisher *et al.*, 2007). La décision du dirigeant vient de son acceptation de cette nouvelle technologie. De nombreux facteurs influencent cette décision telle que les intérêts attendus, les demandes externes et sa propre subjectivité. La

phase suivante est la phase de création de valeur qui contribue à l'amélioration de la performance de l'hôtel. Ce sont les résultats de la mise en application de la stratégie web. Ils peuvent être appréhendés par les effets endogènes et managériaux que nous définirons plus loin.

La revue de littérature montre que l'utilisation des technologies web ne conduit pas toujours à la performance. Nombreux sont les cas d'échec des stratégies TIC en général ou du site web en particulier. Le paradoxe de productivité de Solow apparaît aussi comme un indicateur de l'existence d'un écart entre la croissance de la productivité totale des facteurs des entreprises et leur degré d'informatisation (Askénazy et Gianella, 2000). Tallon (2003) a proposé un faible taux d'adoption et la sous-utilisation des TI pour l'expliquer le « mis-alignment » de (Devaraj et Kohli, 2003; Landauer *et al.*, 1995). Intéressés par les facteurs de succès du site web, nous voudrions examiner le « pont » à construire entre la phase d'adoption et celle de création de valeur.

La décision du dirigeant est impactée par les caractéristiques de son environnement (facteurs externes), son degré d'appropriation des TIC et les spécificités de son entreprise (caractéristiques de l'hôtel) (Delisle *et al.*, 2003; Dholakia et Kshetri, 2004; Ritchie et Brindley, 2005; Vidal *et al.*, 2007). Nos hypothèses creusent les relations entre les facteurs internes et externes qui influent sur le succès de la stratégie web de l'hôtel tant dans son adoption initiale (phase 1) que dans son enrichissement (phase 2) (Figure IV-5). Nous supposons que le dirigeant ou plus précisément, le niveau d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant est un facteur important pour relier les deux phases ci-dessous ou réaliser les objectifs d'intégration web dans la stratégie de l'hôtel.

Figure IV-5 : L'objectif de la recherche : la relation entre les facteurs et le succès de la stratégie web de l'hôtel



Source : *Élaboration personnelle*

L'étude des dimensions de l'appropriation des technologies de l'information constituent donc un des points principaux de cette thèse. Cela demande de faire des analyses sur les deux niveaux : le niveau de la maturité de la stratégie web et le niveau de l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant.

Les pressions externes de l'environnement sur l'entreprise sont considérées comme les facteurs qui influencent l'adoption d'une stratégie web (Raymond et al., 2002). Nous n'oublions pas d'examiner notre modèle de recherche dans le contexte de l'environnement concurrentiel de l'hôtel. Les facteurs externes de l'environnement seront étudiés pour avoir une vision globale et complète des facteurs qui influent sur le succès de la stratégie web de l'hôtel.

Le succès d'une stratégie web doit se traduire par l'amélioration de la performance de l'hôtel. Celle-ci, à son tour, peut conduire à un alignement organisationnel au sein de l'hôtel. Comme nous l'avons mentionné, ces changements sont la présence d'une intégration fonctionnelle entre la stratégie web et la stratégie d'entreprise et d'une cohérence stratégique entre la stratégie d'entreprise et les processus organisationnels. Ces alignements stratégiques ferment le cercle du processus d'adoption d'une stratégie web de l'hôtel.

Dans les études en sciences de gestion, la performance est une notion large et floue. Pour éviter des erreurs, dans notre étude, nous limitons la mesure de la performance aux résultats de la stratégie web sous deux effets endogènes et managériaux sur lesquels nous allons revenir.

La présentation de notre modèle sera réalisée en quatre étapes. En premier lieu, nous étudions le niveau de maturité de la stratégie web (les dimensions, les fonctionnalités et les supports du site web) (Hashim et al., 2007; Law et al., 2010; Lukaitis et Davey, 2008; O'Connor et Frew, 2004). Ensuite, suivi les études sur l'appropriation (Aldebert *et al.*, 2012a; De Vaujany, 2006c; Guiderdoni-Jourdain, 2009; Guillevic, 1988; Hussenot, 2006, 2008; Massard, 2009; Millerand, 2003; Moreau et Pelletier, 2006a), nous nous intéresserons à vérifier la solidité de la construction des dimensions du concept d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant avec les côtés perceptions cognitives (Agarwal et Karahanna, 2000; Bandura, 1986; Compeau *et al.*, 1999; Davis, 1993; Moreau et Pelletier, 2006a; Saadé et Bahli, 2005; Venkatesh *et al.*, 2003).

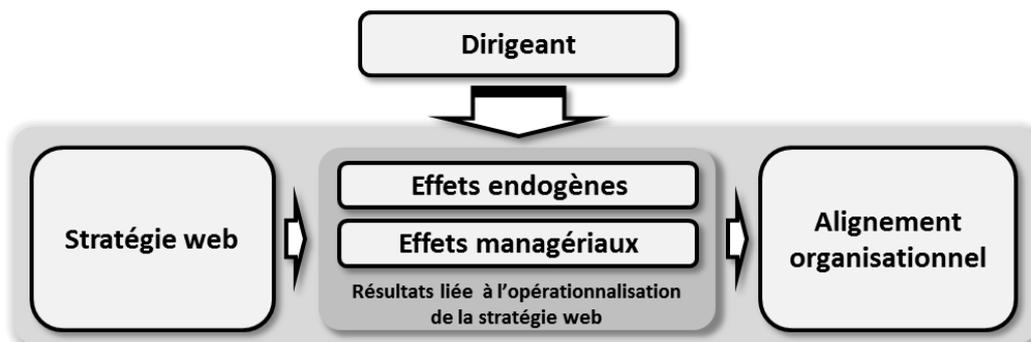
Si les deux premières étapes insistent sur les vérifications des études précédentes en ajoutant quelques extensions, la troisième étape est la plus importante et constitue le cœur de la thèse. Nous vérifions les relations entre ces deux facteurs (les caractéristiques managériales de l'appropriation, le niveau de maturité de la stratégie web) et les impacts sur l'hôtel (les résultats perçus (endogènes, managériaux) et l'alignement organisationnel). Enfin, nous terminerons en vérifiant si ces deux facteurs sont impactés par les influences externes de l'hôtel.

2 La stratégie web et ses effets directs et indirects sur l'organisation et les résultats de l'hôtel

La première étape de notre étude consiste à examiner les résultats de la stratégie web de l'hôtel. L'implantation d'un site web ne se limite pas à la possession d'un nom de domaine et d'une page d'accueil. Le niveau de développement des caractéristiques (features) d'un site web est un objet de recherche tant en systèmes d'information qu'en management (Choi *et al.*, 2007; Chung et Law, 2003; Hashim *et al.*, 2007; Law *et al.*, 2010; Rosen et Purinton, 2004). Cependant, l'implantation d'un site web quoique simple ou sophistiqué ne crée pas de valeur ajoutée en-soi pour un hôtel. Il faut que son opérationnalisation produise des résultats sur le niveau des affaires.

Pour esquisser le flou de la notion de performance, nous décidons de la traduire par les résultats de l'intégration du site web dans les résultats de l'hôtel. Ceux-ci sont mesurés par deux effets : les effets endogènes et les effets managériaux. Ces deux effets vont à leur tour changer la stratégie d'affaires et le processus productif de l'hôtel.

Figure IV-6 : Le rôle du dirigeant dans la réalisation de la stratégie web



Source : *Élaboration personnelle*

2.1 La contribution de la stratégie web à la performance de l'hôtel

À l'ère de l'Internet, le site web devient un outil stratégique de l'hôtel et surtout des petits hôtels comme nous l'avons vu précédemment. Cependant, l'évaluation de l'impact des SI sur les entreprises reste de fait une tâche très difficile (De Vaujany, 2008). Cette question reste pourtant d'actualité du fait de l'extension et de la diversification des technologies web. Des recherches récentes montrent qu'un même investissement en technologie dans deux entreprises différentes peut avoir des effets très différents sur leur performance. En nous rapprochant des études des dimensions du site web de l'hôtel (Baloglu et Pekcan, 2006; Chung et Law, 2003; Hashim et al., 2007; Hutinski et al., 2001; Khemthong et Roberts, 2006; Law et al., 2010; Morrison et al., 1999; Schegg et al., 2002; Schmidt et al., 2008), nous souhaitons étudier le niveau de maturité de la stratégie web (2.1.1) et ses impacts (ou les résultats perçus) sur l'hôtel (2.1.2).

2.1.1 La stratégie web et son niveau de maturité

Étant donné l'importance croissante de l'Internet comme canal de distribution dans le secteur de l'hôtellerie (O'Connor et Frew, 2002), l'hôtelier doit souvent évaluer son site web pour s'assurer que sa structure est efficace, appropriée et utile aux clients (Baloglu et Pekcan, 2006; Barwise et al., 2002; Bédard et Charest, 2006; Wan, 2002). Pourtant en dépit du rôle croissant de l'Internet dans le secteur du tourisme, la recherche aux évaluations des sites web semble légère et exige davantage d'effort (Morrison *et al.*, 2004).

La plupart des études mettent l'accent sur les dimensions retenues dans la construction du site web mais moins sur les relations entre ces dimensions et la performance de l'entreprise. Il y a un manque de consensus entre les auteurs quant à la hiérarchie des dimensions des sites web d'un hôtel (Morrison *et al.*, 2004) et plus particulièrement sur les critères de qualité des sites (Aladwani et Palvia, 2002; Barnes et Vidgen, 2001). Toutefois une certaine convergence apparaît dans les travaux les plus récents (Heinze et Hu, 2006). Ils suggèrent que la qualité d'un site web est un construit multidimensionnel telles que l'information, l'interactivité, la facilité d'utilisation et la confiance (Kim et Stoel, 2004).

De nombreux travaux sur les dimensions du site web suggèrent que la qualité du site est liée à des constructions multidimensionnelles telles que l'information diffusée, la communication, le degré d'interactivité (Kim et Stoel, 2004). Cependant, la plupart des études n'expliquent pas comment mesurer les dimensions du site, et peu d'études établissent la validité et la fiabilité de leurs mesures (Susser et Ariga, 2006 ; Wolfinbarger et Gilly, 2003). Par exemple, les facteurs liés au succès de site web incluent des dispositifs sur l'information pour soutenir les objectifs d'affaires, sur l'empathie pour les problèmes des clients, et le suivi des services aux clients (Liu et Amett, 2000). Ces trois caractéristiques sont intégrés dans le même facteur « qualité de l'information », sans pourtant d'analyse approfondie de ce point selon Kim et Stoel (2004).

Il y a deux courants principaux de recherche qui analysent des dispositifs de site web. Le premier mesure les perceptions des utilisateurs quant à la qualité de site web (Law et Cheung, 2006; Law et Hsu, 2005). Ce courant examine le lien entre les caractéristiques perçues d'efficacité et les résultats obtenus par le site web réussi. Le second courant teste ces variables et les compare manuellement (Murphy, Olaru, Schegg, et Frey, 2003) ou via des logiciels informatiques (Scharl *et al.*, 2004; Schegg et Fux, 2010; Schegg *et al.*, 2002).

Pour mesurer la stratégie web, nous basons sur les travaux de Madrid et Monnoyer (2007) concernant un outil d'analyse des sites web des PME. Ces travaux s'appuient sur la chaîne de valeur générique de Porter (1985) qui retient cinq catégories d'activités principales pour construire une différenciation sur le marché¹²². En donnant un support numérique aux informations constitutives de chacune des dimensions « produit et service » qui constitue l'offre de l'entreprise, il devient possible d'offrir au client un mode d'accès et un usage différent de l'offre qui lui était proposée avant la numérisation. Il devient possible aussi de reconfigurer l'offre pour les clients ayant accès à l'échange numérisé.

La reconfiguration de la chaîne de valeur nous donne 8 types de liaisons qui ont été répertoriées avec 8 activités différentes de la chaîne de valeur. 8 groupes de variables observables ont été définies¹²³ : Infrastructure de la firme, Ressources humaines, Système d'information, Approvisionnement, Production, Commercialisation des services, Logistique et

¹²² La présentation plus détaillée dans le chapitre II. sur la maturité de la stratégie web.

¹²³ Cf. Annexes du chapitre V. 1.1 Le questionnaire

Prestations de services complémentaires. Une adaptation de cet outil au cas particulier des petits hôtels conduit à l'identification des items suivants.

Tableau IV-1 : Mesure des dimensions de la stratégie web¹²⁴

<i>Dimensions</i>	<i>Items</i>
Infrastructure	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
Systèmes d'information	Formulaires de recueil des données, transfert en base de données, moteur de recherche, comptage des visiteurs, pages en langues étrangères
Approvisionnement	Disponibilité d'hébergements extérieurs, appel à propositions commerciales,
Production	Offre personnalisée des services, offre de services gratuits, 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

Le nombre de variables observables diffère selon le groupe de liaisons. Il permet de nuancer le rôle de chaque groupe dans la création de valeur ajoutée susceptible d'être obtenue par la « numérisation de l'échange marchand ». Pour étudier ces dimensions, nous avons utilisé les questions spécifiques dans notre enquête. Chaque item d'une dimension fait l'objet d'une question. La transformation des items est détaillée dans les annexes du chapitre VI. (2.1.6).

Pour vérifier l'existence d'une relation entre appropriation et succès de la stratégie web, il faut identifier et mesurer la performance du site web. Pour cette raison, nous nous intéressons au lien possible entre le niveau de maturité du site web et ses impacts sur les résultats de l'hôtel. Autrement dit, pour vérifier la performance de l'intégration de la stratégie web dans l'organisation de l'hôtel, nous étudions les variables intermédiaires mesurables, soit les résultats opérationnels. Dans les paragraphes suivants, nous mentionnerons les deux résultats : les effets endogènes et les effets managériaux.

¹²⁴ Cf. Annexes du chapitre VI. 2.1.6. Les Dimensions de la stratégie web : Code Syntaxe SPSS pour transformer et recalculer les dimensions de la stratégie web.

2.1.2 Les résultats de la stratégie web

Si le potentiel du site web existe, les mécanismes entre l'introduction des technologies et les avantages observés ne suivent pas un chemin uniforme et direct dans toutes les PME. La plupart des recherches portant sur le lien entre TIC (le site web) et performance apportent des résultats mitigés voire contradictoires. Certains montrent que l'informatisation a un lien causal avec la performance pendant que d'autres soutiennent que ce lien n'est pas clairement établi (Bharadwaj, 2000; Nolan, 1998). Les travaux de Monod (2003) par exemple, portent sur la relation entre les applications Internet, la croissance et le profit des PME. Les résultats permettent de vérifier l'absence d'impact direct des applications Internet sur la performance de l'entreprise. Cependant, une influence indirecte est mise en évidence, notamment à travers une utilisation spécifique d'Internet par des PME industrielles, fournisseurs spécialisés et de haute technologie.

Dans nos recherches précédentes sur les petits hôtels, nous avons tenté d'utiliser des mesures des résultats « objectifs » c'est – à – dire les résultats effectivement observés qui sont mesurés avec les données chiffrés. Cependant, cette mesure présente certaines limites avec un taux de réponse très bas¹²⁵. En contactant les dirigeants ces petites organisations, nous trouvions que parfois, ils ne calculent pas, ou ils ne souhaitent pas communiquer.

Les effets perçus lors de l'adoption d'une nouvelle technologie ont été identifiés comme étant un facteur critique d'adoption des technologies de l'information par les entreprises (Cragg et King, 1993). Lorsque les dirigeants et employés ne voient pas les bénéfices potentiels et directs de l'adoption d'une nouvelle technologie, ceux-ci ont tendance à ne pas l'adopter (Iacovou et al., 1995). Harrison et al. (1997) insistent sur la dimension subjective de l'intérêt du dirigeant. Dess et Robinson (1984) privilégient une mesure subjective de la performance car, dans certains cas, notamment celui des petits organisation, une mesure objective n'est pas adéquate en raison des difficultés pour obtenir les informations comptables.

C'est pour ces raisons, nous nous intéressons aux résultats subjectifs, c'est – à – dire les résultats basés sur la perception et l'évaluation du dirigeant (Saporta, 1997). Alors que, pour éviter des réponses manquantes trop nombreuses et pour étudier le rôle du dirigeant, nous

¹²⁵ Les questions techniques concernant l'Internet (xDSL, débit de connexion), le site web (HTTPs, RSS), les résultats affaires (chiffres d'affaires), les indices comme le revenu moyen par chambre (RevPar) sont très mal répondus.

avons choisi d'étudier sous le côté subjectif avec les deux résultats perçus : les effets endogènes et les effets managériaux que nous allons mesurer séparément. Chaque effet sera ensuite évalué par une série d'indicateurs. Les effets endogènes sont mesurés par les résultats des affaires. Les effets managériaux sont mesurés par les impacts du site web sur la productivité des employés et à l'organisation de l'hôtel.

2.1.2.1 Les effets endogènes

Nous appelons effets endogènes, les conséquences de l'application de la stratégie web qui affectent directement le positionnement de l'hôtel. Ceux-ci traduisent la réalisation des attentes du gestionnaire avant l'implantation du site. La plupart des travaux antérieurs sur la performance des activités de la stratégie web se concentrent sur les résultats comme, l'amélioration de l'image de l'hôtel, la réduction de temps (Kovacs *et al.*, 2007), des coûts de transaction (Chathoth, 2007; Remeny *et al.*, 2007), la croissance des ventes ou encore l'innovation. Nous avons choisi d'analyser encore les apports des activités du site web qui symbolisent une forme d'intégration du site web dans la gestion de l'hôtel (Arenius *et al.*, 2005; Chrysostome et Rosson, 2004; Palumbo et Herbig, 1998; Petersen *et al.*, 2002; Saban et Rau, 2005). Nous suivons aussi Koide et Ishii (2005), qui, avec Selmi et Giannelloni (2007), suggèrent l'utilisation du yield - management pour analyser l'efficacité du management de l'hôtels (Barros *et al.*, 2011).

Tableau IV-2: Mesure des effets endogènes

Effets endogènes	Améliorer l'image de l'hôtel Gain de temps Accélérer les transactions Diminuer les coûts Utilisation du yield-management Améliorer la qualité des services
------------------	---

2.1.2.2 Les effets managériaux

Nous appelons effets managériaux, les résultats de la stratégie web qui influent sur l'organisation de l'hôtel. Grâce aux applications du site web, les tâches des employés sont facilitées et cela conduit à une augmentation de la productivité. Les échanges d'informations recueillies du site aident directement au partage du travail et simplifient l'organisation des procédures.

Nous posons donc l'hypothèse que le niveau de maturité du site web d'un hôtel a un lien avec le résultat d'affaires. Ghachem (2008) montre aussi que le niveau de maturité du site web de la PME influence la sophistication de la stratégie d'affaires et en optimise les effets. En outre, nous voudrions valider empiriquement l'opérationnalisation de construits, difficiles à mesurer, mais pourtant fondamentaux, pour évaluer les impacts du site web auxquels nous faisons appel pour évoluer la maturité de la stratégie web de l'hôtel (Ghachem, 2008; Raymond et Menvielle, 2000). Nous voulons aussi valider les résultats d'organisation comme la productivité, la simplification de la gestion et l'automatisation des processus (Hamill et Gregory, 1997; Samiee, 1998).

Tableau IV-3: Mesure des effets managériaux

Effets managériaux	Productivité du travail des employés Circulation de l'information en interne Réactivité des employés face aux demandes des clients Contrôle des tâches Réorganiser et simplifier les procédures de travail
--------------------	--

Nous avons formulé les hypothèses des relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats perçus du dirigeant de l'hôtel.

Hypothèse 1. Le niveau de maturité du site web a un impact positif sur les résultats de la stratégie web de l'hôtel.

Cette hypothèse se décompose en deux sous-hypothèses :

H1a. Le niveau de maturité du site web a un impact positif sur les effets qualifiés d'endogènes

H1b. Le niveau de maturité du site web a un impact positif sur les effets qualifiés de managériaux

Les deux effets endogènes et managériaux sont les résultats de l'opérationnalisation de la stratégie web. C'est pourquoi, nous voudrions vérifier les actions réciproques de ces deux effets.

Hypothèse 2. Il y a une corrélation positive entre les effets endogènes et les effets managériaux.

2.2 Les influences des résultats de la stratégie web sur l'alignement organisationnel de l'hôtel

L'alignement stratégique peut conduire à une augmentation des profits, pour une organisation (Chan et al., 1997; Cragg et al., 2002; Floyd et Wooldridge, 1990; Powell, 1992). Sabherwal et Chan (2001) ont constaté que l'alignement est corrélé significativement avec la performance des entreprises, bien que ce lien soit complexe et dépende de la stratégie de l'entreprise. En revanche, Chan et Reich (2007) n'ont pour les « défenseurs » découvert aucune relation significative entre l'alignement et de la performance, alors que la relation d'alignement performance a été observée pour les Prospecteurs et les Analyseurs¹²⁶.

Comme nous l'avons présenté précédemment, les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et l'hôtel semblent interactives. Au début, l'objectif de l'adoption d'une stratégie web est d'appuyer sur les caractéristiques et la stratégie d'affaires de l'hôtel. La construction et l'utilisation du site web reflètent et réalisent les activités de l'hôtel. Avec le temps, quand l'utilisation du site web s'intègre vraiment au sein des opérations de l'hôtel, des résultats apparaissent. Alors, le management de l'hôtel s'approprie la stratégie web et innove

¹²⁶ Selon la typologie de Miles et Snow (1978)

pour mieux s'adapter aux attentes des clients et mieux exploiter le site web (Bernier *et al.*, 2003). C'est la phase de l'alignement organisationnel.

La taille de l'hôtel est un facteur de l'alignement. Les très petites entreprises peuvent être bien alignées, car le niveau de communication y est élevé et les individus jouent des rôles multiples (Chan et Reich, 2007). Les hôtels de taille moyenne présentent souvent moins de preuves de l'alignement. Plus les entreprises sont grandes et complexes, plus des processus de planification formels sont adoptés pour assurer l'alignement.

Henderson et Venkatraman (1993) affirment que l'alignement stratégique peut influencer la transformation organisationnelle. Leur analyse s'appuie sur l'observation de l'évolution et du passage d'un contexte ou d'une organisation stable à une nouvelle structure (Aldebert, 2006). D'une part, l'hôtel peut en effet améliorer son site pour poursuivre la progression de son positionnement concurrentiel. D'une autre part, l'hôtel peut changer son organisation de travail en s'appuyant sur le site web. Via ces innovations, l'hôtel aligne son organisation sur les opportunités offertes par l'utilisation du site web. Cela représente la capacité d'aligner efficacement la stratégie web avec la stratégie d'affaires de l'entreprise (Hafeez *et al.*, 2006; Madrid et Monnoyer, 2007). Cet alignement ferme le cycle du processus de l'adoption à la création de valeur d'une stratégie web (Figure IV-3).

Pour mesurer cet alignement organisationnel, nous nous appuyons sur les travaux relatifs à l'alignement stratégique dans les petites organisations (Bergeron *et al.*, 2004; Cragg *et al.*, 2002; Cragg et Tagliavini, 2006; Jouirou et Kalika, 2004), surtout dans le secteur tourisme hôtellerie (Ku *et al.*, 2010; Rival, 2005), sur les innovations organisationnelles (Aldebert, 2006; Hage, 1999; Zaltman *et al.*, 1973), sur les changements organisationnels (Askénazy et Gianella, 2000; Collerette *et al.*, 1997; Reix, 2002) ainsi que sur le modèle MIT¹²⁷ Morton (1995).

Tableau IV-4: Mesure de l'alignement organisationnel

Alignement organisationnel	Changements de règles au sein de l'hôtel Changements dans le management Changements dans le procédé de production Changements dans l'organisation du travail
----------------------------	---

¹²⁷ Le modèle MIT synthétise l'ensemble des changements organisationnels induits par les technologies.

Nous formons dès lors l'hypothèse suivante.

Hypothèse 3. Les résultats de la mise en application de la stratégie web influencent sur les à l'alignement organisationnel de l'hôtel.

Cette hypothèse se décompose en deux sous-hypothèses :

H3a. Plus les résultats endogènes de la mise en application de la stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.

H3b. Plus les résultats managériaux de la mise en application de la stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.

Pour vérifier que le succès de la stratégie web est un facteur d'innovation de l'hôtel, nous posons l'hypothèse d'un impact indirect du niveau maturité du site web sur alignement organisationnel de l'hôtel.

Hypothèse 4. Les changements organisationnels dans l'hôtel sont influencés par le développement du niveau de maturité site web, par la médiation des effets endogènes et managériaux.

3 La relation entre l'appropriation et la performance de la stratégie web

Le lien entre TIC et performance des entreprises dépend du degré de diffusion des TIC auprès des utilisateurs c'est-à-dire du personnel (Benraiss *et al.*, 2005). Dès lors, ce sont les pratiques organisationnelles de ces technologies qui contribuent à déterminer la performance. La recension précédente des recherches sur les PME permet de penser que le dirigeant a un rôle majeur. Les pratiques en matière de TIC utilisées par les employés et l'impact sur la performance de l'entreprise risquent d'être affectées par la prédisposition du dirigeant vis-à-vis de ces technologies. Reste à connaître le rôle du dirigeant sur ce lien utilisation-performance (Dornier, 2004; Faber, 2002; Lemarié et Wagemann, 2000; Pettersen, 2005; Vidal *et al.*, 2007).

Si l'étape précédente vient de présenter la formulation des hypothèses concernant les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et ses impacts sur l'hôtel, cette étape se focalise sur le rôle du dirigeant de l'hôtel. Les compétences, l'attitude ainsi que les caractéristiques de ce dernier ont le rôle important dans l'adoption et le soutien de la réalisation de la stratégie web (Al-Qirim, 2007, 2008; Loué et Baronet, 2011; To et Ngai, 2007). Nous souhaitons vérifier la solidité des construits concernant l'acceptation des nouvelles technologies. Cette étape est inspirée par la théorie unifiée de l'acceptation de la technologie (UTAUT) dont le modèle TAM est le cœur. Nous ne doutons pas de la solidité de ces théories qui sont confirmées par de nombreuses études. Notre objectif est de vérifier si le modèle TAM et ses extensions peut être considéré comme une partie de notre modèle de recherche.

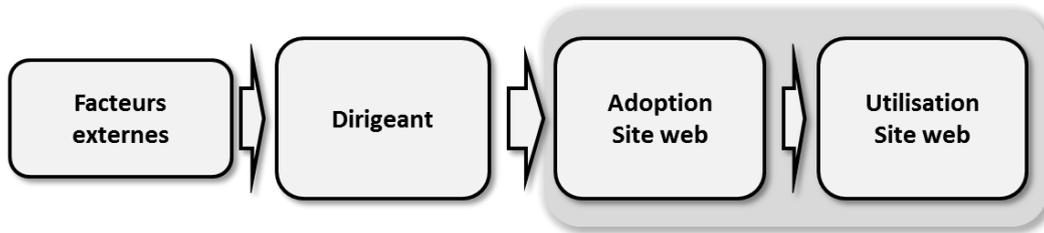
Le modèle TAM est une base pour le traitement des intentions comportementales et l'utilisation des TI (Davis *et al.*, 1989). Il est toujours la pierre angulaire des théories d'acceptation de la technologie. Le modèle TAM au niveau individuel et organisationnel et ses extensions ont vérifié que les facteurs internes de l'organisation et les facteurs externes de l'environnement ont des influences sur l'intention d'utilisation (behavior intention) et sur les comportements (behavior) de l'utilisateur. Dans le modèle TAM, une des mesures clés du succès de l'implantation est l'intention d'utilisation des TI. L'usage du système est une

réflexion de l'acceptation de la technologie par les utilisateurs (Davis, 1993; Davis et Venkatesh, 2004; Venkatesh, 1999). Le but de ce modèle est de prédire l'acceptabilité d'un outil et d'identifier les modifications qui doivent être apportées au système afin de le rendre acceptable aux utilisateurs. Ce modèle postule que l'acceptabilité d'un SI est déterminée par deux facteurs : la perception de l'utilité (*perceived usefulness*) d'une technologie et la perception de l'utilisation (*perceived ease of use*) (Diez et McIntosh, 2009). Les croyances à l'égard de ces deux facteurs influencent la formation des attitudes et, par conséquent, son acceptation ou son rejet ultérieur (Lederer *et al.*, 2000).

Le modèle TAM est pertinent pour comprendre les intentions d'usages (qui participent de l'adoption). Il permet, selon nous, d'expliquer une partie des usages effectifs (qui relèvent de l'appropriation), mais il est insuffisant pour en saisir toute la complexité. À cet égard, il a fait l'objet de critiques. En effet, il ne repose que sur l'évaluation d'aspects subjectifs pour prédire les usages (Février *et al.*, 2008). Ainsi, des auteurs ont insisté sur la nécessité de recueillir des observations liées à l'utilité et à l'utilisation réelle en plus des observations subjectives (Dillon et Morris, 1996). De même, des travaux portant sur l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005b ; Grimand, 2006) insistent sur la nécessité de prendre en compte toute la complexité des situations d'interprétation des acteurs lors de la mise en œuvre d'un outil (Brillet *et al.*, 2010). Agarwal et Karahanna (2000) ont suggéré que les expériences holistiques d'utilisateur avec les TI contribuent à l'évaluation des utilisateurs et à la réaction d'employer la technologie. Ils ont proposé et ont empiriquement examiné une construction appelée absorption cognitive qui a des effets sur les constructions importantes d'acceptation de technologie d'utilisateur (Zhang *et al.*, 2006).

Suite à ce qui a été cité dans l'introduction de cette thèse, nous souhaitons apporter une perspective additionnelle de l'appropriation du site web dans les hôtels de petite taille (Kim *et al.*, 2008; Moon et Kim, 2001; Tino, 1998). Un rôle du dirigeant (Al-Qirim, 2007, 2008; To et Ngai, 2007), apparaît ainsi au niveau organisationnel (dans la phase de décision d'implantation d'une nouvelle technologie) et au niveau individuel (dans la phase de l'utilisation dans les opérations du quotidien). Les caractéristiques personnelles du dirigeant comme les extensions du modèle TAM constituent le premier module de notre recherche. Notre objectif est de vérifier la partie de départ de notre modèle avec les théories précédentes. Le construit de la dimension de l'appropriation est la partie importante de cette thèse.

Figure IV-7 : Le modèle TAM et ses extensions appliquées au cas du site web



Source : *Élaboration personnelle*

3.1 Les dimensions de l'appropriation

Les travaux sur l'acceptation d'une technologie montre que ce sont les deux perceptions qui influencent l'intention et puis au comportement d'utilisation (Agarwal et Prasad, 1997b; Davis, 1993; Gefen et Straub, 2000; Saadé et Bahli, 2005; Venkatesh et Davis, 1996). La perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation sont les plus fréquemment utilisées pour expliquer l'intention d'utilisation ou le comportement d'utilisation d'une technologie. Cependant, pour mesurer les dimensions de l'appropriation des nouvelles technologies au niveau individuel, ces deux dimensions ci-dessus nous semblent insuffisantes. Il nous paraît nécessaire de nous appuyer sur le concept d'absorption cognitive (Agarwal et Karahanna, 2000; Agarwal et Prasad, 1997b; Zhang *et al.*, 2006). En ajoutant l'absorption cognitive, la construction de l'appropriation se compose de trois dimensions. Le modèle sur l'appropriation comporte donc une partie empruntée au modèle TAM (Davis et al., 1989; Venkatesh et al., 2003). Nous formons l'hypothèse que ces trois dimensions reflètent la conception de l'appropriation. Comme nous avons analysé en détail ces trois dimensions dans le chapitre III, nous les rappellerons brièvement dans ce paragraphe : l'absorption cognitive, la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation.

3.1.1 La perception de l'utilité

La perception de l'utilité (PU) a été définie par Davis (1989) (Karahanna et Straub, 1999; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005). La perception de l'utilité est étudiée pour

l'acceptation du site web par plusieurs auteurs (Hashim, 2008; Lee *et al.*, 2008; Martins et Kellermanns, 2004; Tino, 1998; Wangpipatwong *et al.*, 2008).

La perception de l'utilité peut être impactée par plusieurs facteurs personnels comme les compétences, le sentiment d'efficacité personnelle face aux technologies, l'expérience etc (Bandura, 1997, 2003).

Ayant choisi d'utiliser une partie du modèle TAM dans la construction de notre échelle de mesure, nous avons décidé de prendre les items utilisés dans les études de Davis et Venkatesh (Davis *et al.*, 1989; Venkatesh et Davis, 2000). La perception de l'utilité sera mesurée par quatre items ci-dessous concernant la performance, et l'expérimentation.

Tableau IV-5: Mesure de la perception de l'utilité¹²⁸

Perception de l'utilité	Utiliser le web améliore ma productivité. Utiliser le web améliore mes performances face à mon principal concurrent. Parmi mes concurrents, je suis généralement le premier à essayer de nouvelles technologies de l'information. J'aime expérimenter de nouvelles technologies de l'information.
-------------------------	--

3.1.2 La perception de la facilité d'utilisation

La perception de la facilité PEOU traduit la perception individuelle du lien entre l'utilisation d'un système et les efforts à accomplir pour un usage efficace (Karahanna et Straub, 1999; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005). Le modèle TAM précise aussi que la perception de la facilité d'utilisation a un lien direct avec la perception de l'utilité (Agarwal et Karahanna, 2000; Zhang *et al.*, 2006). La PEOU affecte la tendance individuelle à utiliser un nouveau système par le biais de la PU et l'intention comportementale (Amirkhani *et al.*, 2011)

L'élaboration de ce construit de la perception de la facilité d'utilisation s'appuie sur des items communs aux auteurs exploitant le modèle TAM. La perception de la facilitation sera mesurée par cinq items.

¹²⁸ Cf. Annexes du chapitre IV. 2.1.1.2. Perception de l'utilité (PU)

Davis (1989) a défini la perception de la facilité d'utilisation (PEOU) comme «la mesure dans laquelle une personne croit que l'utilisation d'un système particulier serait libre de l'effort". La PEOU traduit la perception individuelle du lien entre l'utilisation d'un système et les efforts à accomplir pour un usage efficace (Karahanna et Straub, 1999; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005). Le modèle TAM précise aussi que la perception de la facilité d'utilisation a un lien direct à la perception de l'utilité (Agarwal et Karahanna, 2000; Zhang *et al.*, 2006). La PEOU a affecté à la tendance individuelle à utiliser un nouveau système par le biais de la PU et l'intention comportementale (Amirkhani *et al.*, 2011)

L'élaboration de ce construit de la perception de la facilité d'utilisation s'appuie sur des items communs aux auteurs exploitant le modèle TAM. La perception de la facilitation sera mesurée par cinq items.

Tableau IV-6: Échelle de mesure de la perception de la facilité d'utilisation¹²⁹

Perception de la facilité d'utilisation	Quand j'utilise l'Internet, je sens que je contrôle ma navigation. Lors de l'utilisation du web, je suis flexible. Apprendre à exploiter le web est facile pour moi. Je trouve facile d'obtenir ce que je cherche sur le web. Il est facile pour moi de devenir habile à utiliser le web.
---	---

3.1.3 L'absorption cognitive

L'absorption cognitive traduit un état profond d'engagement ou une expérience holistique au moment de l'utilisation d'une technologie ou d'un outil informatique (Agarwal et Karahanna, 2000) (Davis *et al.*, 1989). Dimension intrinsèque de la personnalité, elle permet d'expérimenter des épisodes d'attention totale qui utilisent entièrement les ressources de concentration de l'utilisateur (Beaudry et Pinsonneault, 2010). Elle est fortement construite sur le concept de « flow ». L'absorption cognitive est une dimension intrinsèque de la personnalité. Elle permet d'expérimenter des épisodes d'attention totale qui utilisent entièrement les ressources de concentration de l'utilisateur (Beaudry et Pinsonneault, 2010).

¹²⁹ Cf. Annexes du chapitre IV. 2.1.1.2. Perception de la facilité d'utilisation (PEOU)

L'absorption cognitive est un état de participation profonde ou une expérience holistique d'un individu avec une technologie (Davis *et al.*, 1989). Elle est fortement construite sur le concept de « flow » (Csikszentmihalyi, 1990), de trait d'absorption (Tellegen et Atkinson, 1974) cité par (Webster et Ho, 1997; Zhang *et al.*, 2006), et d'engagement cognitif (Webster et Ho, 1997).

Dans la recherche des déterminants de l'intention d'utilisation individuelle d'une technologie, de nombreux d'auteurs l'utilisent de ce concept (Agarwal et Karahanna, 2000; Chauvet, 2003; Zhang *et al.*, 2006). L'absorption cognitive est un état d'engagement profond qui se révèle à travers cinq dimensions au moment de l'utilisation d'une technologie ou d'un outil informatique : la curiosité sensorielle et cognitive (curiosity), le sentiment de contrôle de l'interaction (control), l'intensité du plaisir (heightened enjoyment) ou les sensations découplées, l'immersion (focused immersion) ou la concentration totale dans une tâche et la dissociation temporelle (temporal dissociation) ou la perte de la notion du temps.

Tableau IV-7: Mesure de l'absorption cognitive¹³⁰

Absorption cognitive	L'interaction avec le web me rend curieux. Je suis en mesure de bloquer la plupart des autres distractions. Je suis immergé dans l'exercice de la tâche. J'ai du plaisir à interagir avec le web. Le temps semble passer très vite quand je suis en train d'utiliser le web.
----------------------	--

Nous appuyant sur le modèle d'Agarwal et Karahanna (2000) nous formons l'hypothèse que l'absorption cognitive exerce une action réciproque sur les deux perceptions d'utilité et de facilité d'utilisation. Nous n'oublions pas que la perception de la facilité d'utilisation a un impact positif sur la perception de l'utilité.

Hypothèse 5. Les dimensions de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant ont des relations entre elles

¹³⁰ Cf. Annexes du chapitre IV. 2.1.1.1. Absorption cognitive (CA)

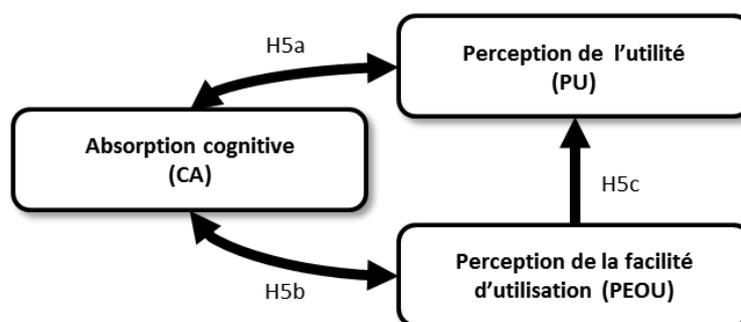
Cette hypothèse se décompose en trois sous-hypothèses :

H5a. Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de l'utilité

H5b. Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de la facilité d'utilisation

H5c. La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive sur la perception de l'utilité

Figure IV-8 : Les relations entre les dimensions de l'appropriation des nouvelles technologies au niveau individuel



3.2 La relation entre appropriation et résultats de la stratégie web

Au regard de l'importance du dirigeant dans les prises de décisions stratégiques, l'interrogation se pose sur son rôle dans l'appropriation et les pratiques en matière de TIC de son hôtel. Si l'influence de l'attitude et du profil du dirigeant sur le mode d'intégration et d'appropriation des TI, la décision d'investir en TIC ne répond pas aux mêmes critères que celle relative aux investissements productifs spécifiques à l'activité de l'hôtel (Harrison et *al.*, 1997). La perception des acteurs apparaît plus importante que le calcul rationnel dans le choix en matière de portefeuille technologique. Certaines études se sont concentrées sur les critères conditionnant les choix en matière de TIC par le dirigeant de PME (Raymond et *al.*, 1998, Limayem et Chabdoub, 1999). Raymond et St-Pierre (2005) montrent que l'éducation et l'expérience du dirigeant de la PME influencent positivement l'adoption de systèmes de

production technologiques «sophistiqués». Si les caractéristiques (niveau de formation, expérience, âge, etc.) du dirigeant sont importantes, la perception du dirigeant dans les choix TIC de la PME est également déterminante.

Comme nous l'avons mentionné, le point central de cette thèse est de vérifier les relations entre les dimensions de l'appropriation et les résultats de la stratégie web.

Hypothèse 6. Appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant de l'hôtel influence les améliorations des résultats de la mise en application de la stratégie web

Cette hypothèse se décompose en six sous-hypothèses :

H6a1. L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.

H6a2. L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.

H6b1. La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.

H6b2. La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.

H6c1. La perception de la facilité a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.

H6c2. La perception de la facilité a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.

Pour étudier plus profondément les influences du niveau d'appropriation sur les résultats de la stratégie web, nous supposons que le dirigeant qui s'approprie les nouvelles technologies est un facteur influençant les changements organisationnels de l'hôtel par l'intermédiaire des changements résultant du site web.

Hypothèse 7. L'appropriation a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

Cette hypothèse se décompose en trois sous-hypothèses :

H7a. L'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

H7b. La perception de l'utilité a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

H7c. La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

4 Les pressions externes de l'environnement concurrentiel

Les petits hôtels sont généralement confrontés à une concurrence féroce, et pour rivaliser, ils doivent faire des efforts continus pour maintenir la qualité du produit et du service. Les hôtels auraient donc besoin d'être en mesure d'apporter ces changements afin de poursuivre cette relation d'alignement avec les agences externes (Ku *et al.*, 2010). Elle renvoie à l'influence de l'environnement externe et notamment à l'influence des clients et des concurrents (Chong et Pervan, 2007; Pettersen *et al.*, 2011).

Des études antérieures ont examiné les technologies en général et nous avons trouvé un certain nombre de facteurs qui influent sur la décision des TIC dans les organisations (Bayo-Moriones et Lera-Lopez, 2007; Dholakia et Kshetri, 2004). Dans notre étude, comme dans la littérature, l'environnement concurrentiel est considéré comme un facteur externe qui influence la perception du dirigeant quant à l'intérêt et à la conception du site web. Les pressions externes semblent moins mobiliser l'attention des chercheurs dans ce domaine, peut-être en raison de la difficulté de mesure. Dans cette recherche, nous nous intéressons aux pressions concurrentielles qui poussent l'hôtel à adopter une stratégie web.

Caby *et al.* (1999) montrent que les TIC contribuent à transformer la manière dont les acteurs économiques entrent en relation et se coordonnent. Les relations interentreprises peuvent donc être modifiées par l'usage des TIC. La transformation des relations entre organisations s'accompagnent de réorganisation des secteurs et de nouvelles articulations entre les différentes activités intervenant dans le processus productif.

L'environnement de l'hôtel que nous envisageons constitue la fraction du contexte de la structure organisationnelle qui est externe de l'hôtel. Les caractéristiques de l'environnement concurrentiel ont été appréhendées à travers des échelles d'analyse des relations clients relatives à la qualité de service, le prix, l'innovation et le degré de réactivité (Raymond *et al.*, 2002).

Nous cherchons à décrire les relations entre l'hôtel et ses clients quand celles-ci sont impactées par le site web. La mise en place de nouvelles solutions informatiques dans la

gestion de la relation client (comme des solutions CRM – Customer Relationship Management¹³¹) contribue à transformer l'organisation de l'entreprise tout entière et impose des modifications structurelles, des compétences et des comportements. Les variables utilisées afin de révéler ces changements concernent les modalités de réservation, la personnalisation des prestations, l'offre des prix promotionnels, l'augmentation de la gamme de service en terme innovation et une relation plus direct, plus rapide.

Nous voudrions vérifier si les pressions externes sont aussi les causes de l'adoption d'une stratégie web de l'hôtel.

Hypothèse 8. Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont des impacts positifs sur la décision d'adoption d'une stratégie web.

L'hypothèse 8 se décompose en quatre sous-hypothèses :

H8a1. Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont des impacts positifs sur l'absorption cognitive du dirigeant.

H8a2. Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont des impacts positifs sur la perception de l'utilité du dirigeant.

H8a3. Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont des impacts positifs sur la perception de la facilité d'utilisation du dirigeant.

H8b. Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont des impacts positifs sur l'adoption d'une stratégie web.

Les travaux antérieurs sur l'adoption des nouvelles technologies se sont focalisés sur les aspects des caractéristiques personnelles du dirigeant et des influences sociales. Selon Karahanna et Straub (1999), la combinaison du modèle TAM et de différents concepts, l'influence externe par exemple, permet de constater comment un contexte social particulier

¹³¹ Cf. Annexes du chapitre III. 1.2. Définitions et glossaire TIC

contribue à créer et à encourager la perception d'utilité ou de convivialité d'un système particulier.

Nous prolongeons les récents développements de la relation entre l'appropriation et les résultats de la stratégie web en mettant en exergue la concurrence environnementale qui favorise l'acquisition de ces perceptions par le dirigeant.

De plus, nous nous concentrons non pas sur le nombre de relations externes de l'environnement comme l'ont fait de nombreuses études, mais plutôt sur les pressions directes entre les acteurs de la concurrence et les dirigeants de l'hôtel. Quatre types de facteurs concurrentiels sont utilisés comme la qualité des prestations, les prix, l'innovation et le temps de réaction à la demande des clients.

Tableau IV-8 : Mesure des pressions de l'environnement concurrentiel

Pressions de l'environnement concurrentiel sur...	... la qualité des produits ou des prestations ... les prix ... l'innovation ... les délais de réponse aux clients
---	---

5 Synthèse des hypothèses

Dans la section précédente, nous faisons l'hypothèse que la performance de la stratégie web est influencée par son niveau de maturité et le niveau d'appropriation des technologies de l'information du dirigeant. Ces deux construits, à leur tour, impactent le niveau d'alignement organisationnel de l'hôtel. Notre problématique est donc de nature explicative causale. La méthodologie que nous retenons et qui nous paraît la plus appropriée est donc quantitative (Easterby-Smith *et al.*, 1991). Nous identifions les 8 construits de notre modèle de recherche¹³². Le tableau IV-9 les résume.

Tableau IV-9 : Récapitulation des échelles de mesures dans le modèle de recherche

Mesure	Types d'information	Échelle (1 À 5)
Absorption cognitive	Curiosité, Blocage, Immersion, Plaisir, dissociation temporelle	De : Pas d'accord À : D'accord
Perception de l'utilité	Amélioration de la productivité, Amélioration des performances aux concurrents, Pionner dans l'essai de nouvelles technologies de l'information, Aimer l'expérimentation de nouvelles TIC	De : Pas d'accord À : D'accord
Perception de la facilité d'utilisation	Sentiment de contrôle, Sentiment de flexibilité en utilisant le web, Facilité d'apprendre à exploiter, Facilité d'obtenir ce qu'on cherche, Facilité de devenir habile dans l'utilisation	De : Pas d'accord À : D'accord
Dimensions exploités dans le site web	Infrastructures, Ressources humaines, Systèmes d'information, Approvisionnement, Production, Services, Communication, Logistique	De : Moins 20% À : Plus de 80%
Effets endogènes	Améliorer l'image de l'hôtel, Gain de temps, Accélération des transactions, Diminution des coûts, Utilisation du yield-management, Amélioration de la qualité des services	De : Pas important À : Extrêmement important

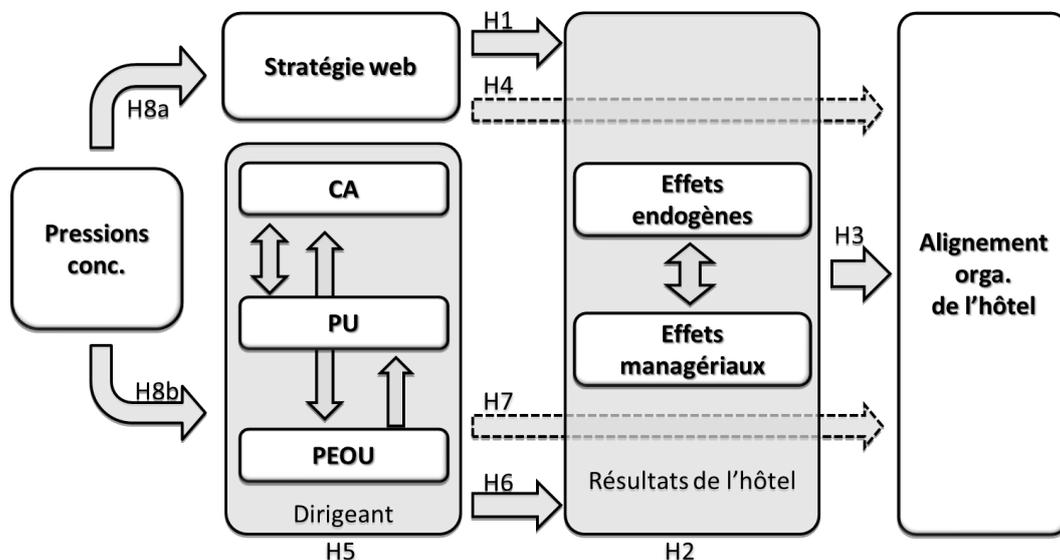
¹³² L'annexe 2.1.1. du chapitre V présente les questions concernant à notre étude (dans le questionnaire).

Effets managériaux	Productivité du travail des employés, Circulation de l'information en interne, Réactivité des employés face aux demandes des clients, Contrôle des tâches, Simplifier les procédures de travail	De : Moins À : Plus
Alignements organisationnels	Changements des règles utilisées au sein de l'hôtel, dans le management, dans le procédé de production, dans l'organisation du travail ou de servuction	De : Faiblement À : Fortement
Pressions externes	Pressions sur la qualité des produits ou des prestations, sur les prix, sur l'innovation, sur les délais de réponse à vos clients	De : Très faible À : Très fort

Afin d'expliquer comment nous avons opérationnalisé ces concepts, nous avons présenté le cadre opératoire. Ce dernier représente l'arrangement des variables et les indicateurs que l'on doit construire pour isoler les équivalents empiriques aux concepts opératoires de l'hypothèse. La plupart des concepts que nous utilisons ne sont pas directement observables car souvent très abstraits. Il est nécessaire de les traduire en variables et indicateurs pertinents. Ces derniers représentent les instruments de mesure permettant d'associer une valeur ou un symbole à une partie du concept. La phase d'opérationnalisation consiste donc à associer des variables mesurables aux concepts définis.

Nous synthétisons notre question de recherche par neuf hypothèses principales. Ces hypothèses sont illustrées dans la figure IV-9.

Figure IV-9 : La synthèse des hypothèses de recherche



- H1. Le niveau de maturité de la stratégie web a un impact positif sur les résultats de l'hôtel ;
- H2. Il y a une corrélation positive entre les effets endogènes et les effets managériaux de la mise en place d'une stratégie web ;
- H3. Les résultats de l'application de la stratégie web se traduisent par un alignement organisationnel dans l'hôtel ;
- H4. Les changements organisationnels dans l'hôtel sont influencés par la complexification du site web, par la médiation des effets (endogènes et managériaux) du site web ;
- H5. Les dimensions de l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant sont corrélées entre elles ;
- H6. L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant influe positivement sur les résultats de la stratégie web ;
- H7. L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant impacte de façon positive et indirecte, par la médiation des effets de la stratégie web, l'organisation de l'hôtel ;
- H8. Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont des impacts positifs sur la décision de créer un site web par le dirigeant.

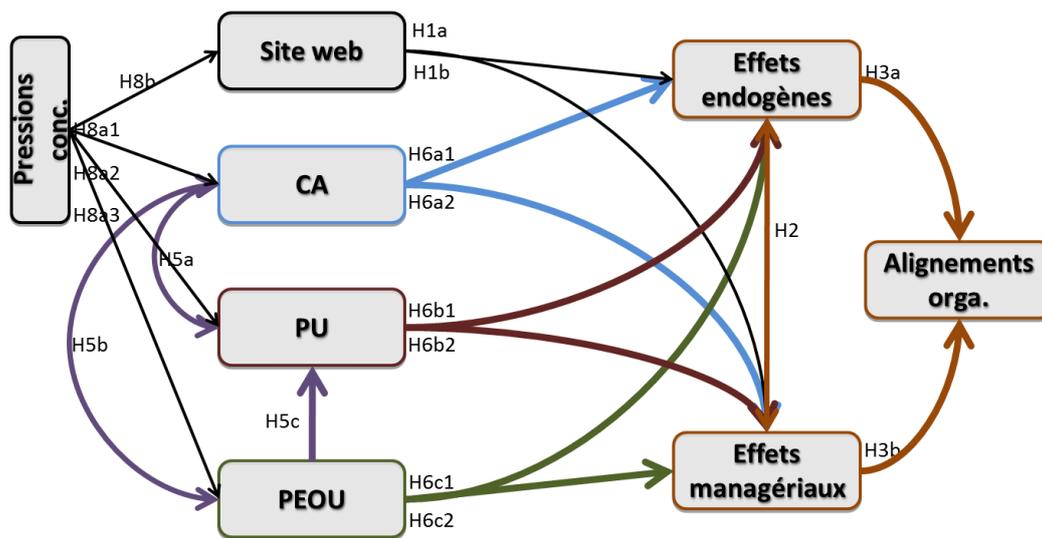
À partir des hypothèses mentionnées, nous proposons un modèle structuré qui a pour l'objet d'examiner le rôle de l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant sur les effets de la mise en place d'une stratégie web de l'hôtel de petite taille (Figure IV-10). En premier temps, ce modèle met en valeur deux variables explicatives de l'innovation organisationnelle : les effets endogènes et les effets managériaux de la stratégie web. Ces derniers expriment la performance de la stratégie web.

Dans un deuxième temps, le niveau de maturité du site web et l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant de l'hôtel sont les deux variables explicatives de la performance de la stratégie web. L'absorption cognitive, la perception de l'utilité et la perception de la facilité sont les dimensions de l'appropriation.

Ce modèle nous permet de :

- Conceptualiser et mesurer les relations de causalité entre le niveau d’appropriation des nouvelles technologies du dirigeant et les résultats des affaires issues de la mise en place d’une stratégie web.
- Tester la relation de causalité entre la sophistication du site web et les résultats des affaires dues au site web.
- Tester la relation de dépendance entre l’optimisation des avantages du site web et le niveau de maturité organisationnelle.
- Étudier le rôle des facteurs pouvant avoir une influence sur la relation entre l’appropriation des nouvelles technologies du dirigeant et les résultats de la stratégie web.

Figure IV-10 : Le modèle de recherche¹³³



Une récapitulation des hypothèses dans notre recherche est synthétisée dans le tableau IV-10.

¹³³ Les hypothèses sur les liens indirects (H4a, H4b, H7a, H7b, H7c) ne sont pas présentées pour faciliter la lecture.

Tableau IV-10: Récapitulation des tests des hypothèses

<i>Les sous-hypothèses</i>	
H1a	Le niveau de maturité du site web a un impact positif sur les effets endogènes de l'hôtel.
H1b	Le niveau de la stratégie web a un impact positif sur les effets managériaux de l'hôtel.
H2	Il y a une corrélation positive entre les effets endogènes et les effets managériaux.
H3a	Plus les résultats endogènes de la mise en application de la stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.
H3b	Plus les résultats managériaux de la mise en application de la stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.
H4	Les changements organisationnels dans l'hôtel sont influencés par le développement du niveau de la stratégie web, par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.
H5a	Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de l'utilité.
H5b	Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de la facilité d'utilisation.
H5c	La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive sur la perception de l'utilité.
H6a1	L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.
H6a2	L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.
H6b1	La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.
H6b2	La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.
H6c1	La perception de la facilité a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.
H6c2	La perception de la facilité a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.
H7a	L'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.
H7b	La perception de l'utilité a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.
H7c	La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.
H8a1	Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont un impact positif sur l'absorption cognitive des nouvelles technologies par le dirigeant.
H8a2	Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont un impact positif sur la perception de l'utilité des nouvelles technologies par le dirigeant.
H8a3	Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont impact positif sur la perception de la facilité d'utilisation des nouvelles technologies par le dirigeant.
H8b	Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont un impact positif sur le niveau de maturité de la stratégie web.

Conclusion

Les études relatives à l'analyse des web sont importantes pour l'industrie hôtelière mais il y a peu de consensus autour d'un cadre valide et fiable d'évaluation des effets de l'implantation d'un site web (Hashim *et al.*, 2007). Ce chapitre a permis de présenter un modèle conceptuel d'analyse des relations entre l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et les résultats de l'application de la stratégie web de l'hôtel dans un contexte concurrentiel, ainsi que les hypothèses de recherche associées, et la manière dont les variables sont opérationnalisées lors de la phase d'étude empirique. Les hypothèses de notre recherche supposent que l'appropriation des nouvelles technologies a un impact sur le succès d'une stratégie web et les alignements organisationnels de l'hôtel. Le point central du modèle conceptuel est de vérifier si le rôle du dirigeant, et spécialement son degré d'appropriation des nouvelles technologies a influencé les résultats qui, à leur tour, impactent des changements dans le management de l'hôtel.

La construction du modèle de recherche passe par quatre étapes : la vérification des impacts de la stratégie web sur les résultats de l'hôtel ; la vérification des trois dimensions de l'appropriation ; la vérification de la relation entre les dimensions de l'appropriation et les résultats de la stratégie web ; et la vérification des facteurs autres que le caractéristique du dirigeant de l'hôtel.

L'idée centrale de ce modèle réside dans le fait de faire le lien entre les caractéristiques personnelles et les résultats de l'intégration d'une technologie d'une organisation. Cela donne à notre recherche a un caractère innovant sur plusieurs points :

- à notre connaissance, peu de recherches ont été menées sur la relation entre l'utilisation de la stratégie web, la performance de site web et l'alignement organisationnel ;
- peu d'études ont essayé de mesurer ce concept (hormis à travers une approche) d'appropriation des nouvelles technologies ;
- peu de recherches ont cherché à déterminer les antécédents de l'appropriation ce que Chambat a encouragé à réaliser ;
- une grande majorité des travaux a étudié le facteur de succès d'une stratégie web à travers un analyse de l'organisation mais pas au niveau individuel ;

- une grande majorité des travaux sur l'appropriation a utilisé les recherches qualitatives avec les études de cas mais pas d'étude quantitative ;
- les travaux sur l'appropriation ont étudié les effets longitudinaux mais pas de chaîne de l'utilisation aux outputs ou aux résultats apportés par le site web ;
- aucune recherche n'a relié le rôle du dirigeant sur les résultats de la stratégie web avec sa capacité d'absorption cognitive.

Une partie importante de notre travail est consacrée à la définition de plusieurs items pour mesurer les construits utilisés comme l'appropriation, le niveau de la maturité de la stratégie web ou encore les alignements organisationnels. À ce sujet il est important de remarquer la difficulté rencontrée dans la mesure de l'appropriation. On a souvent utilisé les attitudes, les perceptions ou encore les sentiments, difficiles à mesurer quantitativement.

Afin de tester le modèle conceptuel et de vérifier les hypothèses de recherche, l'opérationnalisation des variables a été conduite. Pour obtenir des résultats plus exacts, nous avons mesuré nos neuf variables principales par des échelles constituées de plusieurs indicateurs. Les indicateurs des variables sont cherchés dans la littérature. Nous nous sommes fondés sur les échelles proposées par des études précédentes.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude. Nous allons expliciter la procédure de réalisation de l'enquête de terrain effectuée pour tester le modèle.

V Chapitre V

Le positionnement méthodologique et son application

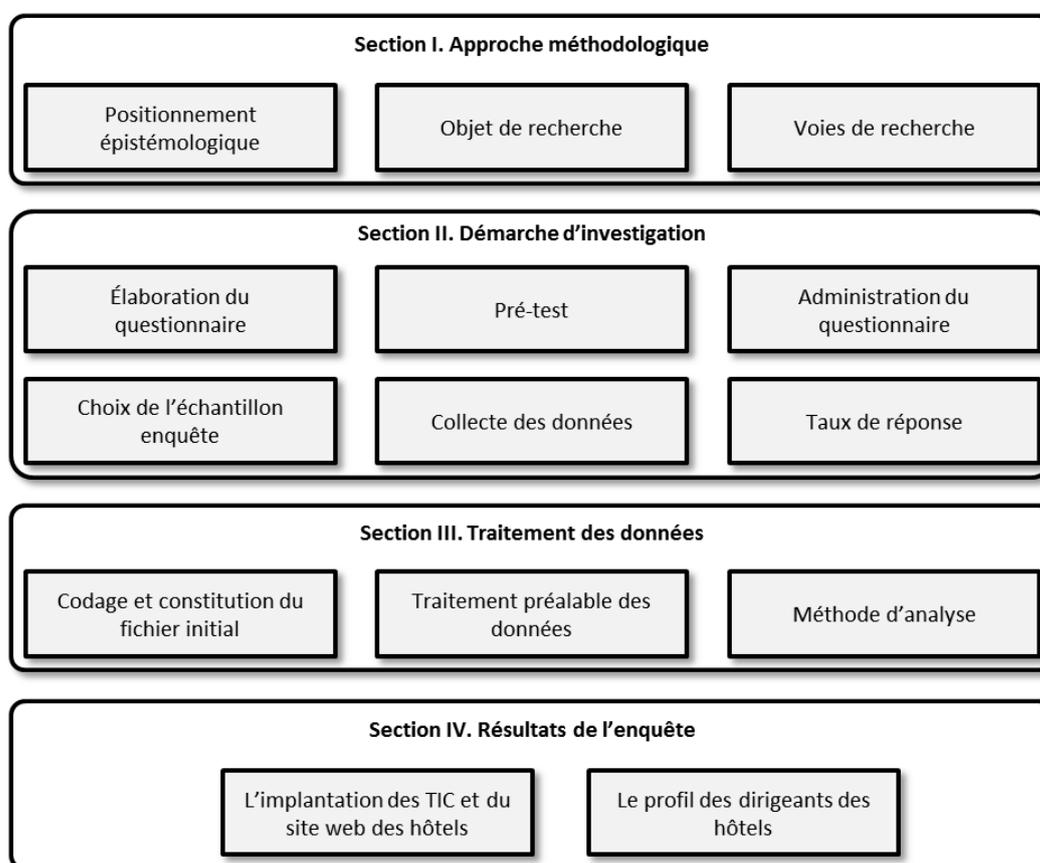
Après une revue de littérature dans les trois premiers chapitres, le chapitre précédent nous a permis de présenter le modèle de recherche et nos hypothèses. Dans ce chapitre, nous voulons exposer notre posture épistémologique et notre méthodologie. Notre réflexion s'ancre dans la tradition académique puisque selon Comte (1852) « la méthode n'est pas susceptible d'être étudiée séparément des recherches où elle est employée ; ou, du moins, ce n'est là qu'une étude morte, incapable de féconder l'esprit qui s'y livre ». De même, Morin (1977) insiste sur le fait que « la méthode ne peut se former que pendant la recherche ; elle ne peut se dégager et se formuler qu'après, au moment où le terme redevient un nouveau point de départ, cette fois doté de méthode.

L'objectif de ce chapitre vise donc à présenter l'ensemble des choix méthodologiques de cette étude ainsi que la manière dont elle a été conduite. La méthodologie de la recherche réunit la structure de l'esprit et la forme de la recherche ainsi que les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme (Gauthier et Lachapelle, 2002). Ce chapitre précise la façon d'organiser la recherche et les outils mobilisés pour atteindre les objectifs de recherche.

La mise en œuvre de la recherche sera présentée dans la première section. La revue de littérature ainsi que les analyses comparatives effectuées dans la première partie ont permis de mettre en avant certaines interrogations et de délimiter l'objet de recherche. Il convient également de préciser la démarche d'investigation dans la section suivante avec l'explication de notre choix d'effectuer une enquête par questionnaire et les étapes qui nous ont permis de recueillir les informations des 266 hôtels de petite taille. La troisième section mentionne les différentes méthodes de traitement des données. Nous expliquerons le processus de sélection, le codage des données ainsi le traitement des valeurs manquantes. Nous présentons les

méthodes d'analyse de données ainsi que les logiciels utilisés afin de tester le modèle et les hypothèses de notre recherche. Enfin, le panorama sur les hôtels de notre échantillon sera présenté dans la dernière section. Nous présenterons le niveau d'équipement et de fréquences d'utilisation des TIC en général et les sites web des hôtels en particulier. Le dernier point est consacré aux gens qui utilisent de ces technologies dans le cadre du travail comme le dirigeant, le responsable informatique et les employés. Nous étudions le profil entrepreneurial, les caractéristiques, les compétences ainsi la formation de la personne chargée le site web.

Figure V-1 : Plan du cinquième chapitre



1 L'approche méthodologique

Le positionnement méthodologique est un préalable qui apporte un éclairage sur la stratégie de recherche. Thiétart (1999) souligne que l'explication de la méthode retenue permet de contrôler la démarche de la recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable.

Tout au long de notre étude, nous avons balancé entre deux mondes : théorie et expérience (Gavard-Perret *et al.*, 2008). La démarche adoptée n'est pas celle d'une alternance bien marquée entre la revue de littérature et le recueil de données. Au cours de cette étude, nous avons alterné entre les lectures théoriques et le travail de terrain (Tableau V-1). Ce balancement a permis une certaine souplesse : le cadre d'analyse et le terrain ont pu évoluer pour s'adapter à notre recherche. Nous voudrions éviter un coût élevé des « risques » assignés à une démarche en deux étapes (Bureau, 2007). La démarche déductive consiste à établir un cadre théorique puis à le confronter à la « réalité ». Le risque est de bâtir un cadre réducteur ou mal adapté au regard de la complexité du réel (David, 1999). Au contraire, la démarche inductive implique une enquête de terrain puis un travail de conceptualisation, l'écueil est d'avoir une démarche trop ouverte qui conduit à recueillir des données très hétérogènes et en trop grand nombre.

C'est pourquoi nous avons élaboré un planning général pour programmer les phases alternant terrain et analyse. Nous avons par conséquent modifié l'objet de recherche ainsi la population au fur et à mesure de la recherche afin d'enrichir les résultats. Donc, nous avons modifié le plan de travail en fonction à la fois des évolutions de nos réflexions et des différentes opportunités de terrain qui se sont offertes sur notre route (Barley, 1990; Edmondson et McManus, 2007).

Tableau V-1 : Synthèse d'évolution entre la théorie et le terrain au long des années de recherche¹³⁴

<i>Objet</i>	<i>Terrain</i>	<i>Résultats</i>
TIC, PME français, plusieurs TIC : -Ordinateur, PDA -Internet, Intranet -E-mail, Collecticiels, vidéo conférence...	Multi terrains, multi méthodes : -PME manufacturières dans la région Midi-Pyrénées, Languedoc – Roussillon et Lorraine De l'enquête « Systèmes d'information, applications informatisées et commerce électronique dans les PME manufacturières » (LaRePE, Canada) -Données de l'INSEE (site web) -Entretiens des dirigeants des PME	-Comparaisons, vision globale de l'implantation des TIC dans les régions françaises → Aide à limiter l'objet de recherche en ordinateur et internet
TIC des PME luxembourgeoises ; européennes : -Ordinateur -e-commerce -Site web	-Enquête de « ICT Usage by enterprises » période 2001-2007 (CEPS/INSTEAD Luxembourg)	-Vision de l'implantation et l'utilisation des TIC dans les PME européennes → Le secteur service applique le plus les TIC
TIC des PME français : - Ordinateur - Site web - e-commerce	-Enquête sur les TIC et le Commerce électronique 2006-2008 de l'INSEE	-L'utilisation de l'Internet -Base de données de 123200 entreprise (725 hôtels restaurants moins de 250 salariés)
Hôtellerie française : -Site web des Intermédiaires -Site web des hôtels	-Comparaison personnelle entre les dimensions des sites web des hôtels et ceux des intermédiaires	-Question sur le développement de site web des hôtels pour concurrencer les intermédiaires. -Les sites web des intermédiaires sont complexes mais que des informations générales. → Site web des hôtels de petite taille
Hôtellerie française de petite taille : -Appropriation du site web des dirigeants de l'hôtel	-Enquête en France métropolitaine	→ Construction de la base de données de cette thèse

Source : élaboration personnel

¹³⁴ Cf. Annexes du chapitre II. 3. La présentation des faits et enquêtes.

1.1 Le positionnement épistémologique positiviste

En sciences sociales, il n'existe pas une méthode qualifiable de meilleure (Hall et Wright, 2006). L'enjeu de cette partie méthodologique est d'aborder la question de la cohérence entre les différentes composantes de la recherche. L'objectif est d'atteindre une cohérence interne entre la question de recherche, les travaux déjà réalisés sur le sujet, le design de recherche (types de données collectées, traitement des données, modes d'analyse, types de résultats obtenus) et la contribution de la littérature (Edmondson et McManus, 2007).

Quelle que soit la posture épistémologique adoptée, Charreire et Huault (2001) soulignent la nécessité d'une cohérence entre le choix épistémologique et le choix méthodologique.

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques (présentés de façon synthétique dans le tableau V-2): le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Le Moigne, 1990; Perret et Séville, 2003). Les positivistes revendiquent un positionnement réaliste. Au contraire, l'interprétativisme défend la particularité des sciences de l'organisation (David, 1999; Thiétart, 1999). Le constructivisme partage avec l'interprétativisme certaines hypothèses comme la création de connaissances ou des critères de validité de la recherche. Ces paradigmes constituent des cadres de référence permettant aux chercheurs de s'inscrire dans un courant (Kuhn, 1983) soit directement soit un biais, comme Baumard (1997) qui a suggéré que le constructivisme à la française est avant tout un « positivisme aménagé ».

Au départ, le processus de recherche a débuté sans position épistémologique établie. Celle-ci s'est construite tout au long de la thèse et a été sujette à un grand nombre d'ajustement successifs comme le recommande dans certains cas (Baumard, 1997). Nous commençons par les constats des applications des nouvelles technologies dans les PME. Pendant le cursus universitaire, nous avons fait des analyses statistiques comparatives dans des bases de données différentes. L'objet, la question de recherche ainsi que le terrain appliqué s'est concrétisé au fil de ces recherches préliminaires.

Tableau V-2: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical).	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessité.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilité.	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles cause... ». Statut privilégié de l'explication	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... ». Statut privilégié de la compréhension.	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... ». Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance scientifique ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Adapté de Perret et Séville (2003) et Le Moigne (1990)

Quant au paradigme positiviste, l'indépendance sujet-objet pose le principe de l'objectivité (observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet). La réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariables, il existe dans cette réalité un ordre universel qui s'impose à tous. L'homme est soumis à cet ordre, il n'est que le produit de cet environnement qui le conditionne (il est agi, ne peut agir). Le projet du positivisme est d'expliquer la réalité. Dans notre recherche, nous cherchons à expliquer la relation entre l'appropriation des TIC du dirigeant de l'hôtel, le développement de la stratégie site web et les résultats. Cette relation est externe et indépendante de nous-mêmes et nous ne pouvons pas dans aucun cas l'influencer. Nous avons donc décidé de choisir la perspective positiviste.

1.2 L'objet de recherche

L'objet de recherche ou « research topic » est en quelque sorte la réponse à la question « qu'est-ce que je cherche ? » (Quivy et Van Campendhoudt, 1995). Pour répondre à cette question, c'est-à-dire construire un objet de recherche, Allard-Poesi et Maréchal (2003) suggèrent d'élaborer une question ou une problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Suivant le paradigme positiviste, notre objet de recherche consiste essentiellement en une interrogation objective des faits. Celle-ci se traduit par la mise à l'épreuve empirique d'hypothèses théoriques préalable formulées (Saunders et al., 2009). À partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité, ou entre les théories et les faits, le chercheur élaborera son objet de recherche. Les résultats de sa recherche viseront à résoudre ou combler ces insuffisances ou incohérences afin d'améliorer notre connaissance sur la structure sous-jacente de la réalité.

Après avoir effectué une revue de la littérature et observé les faits statistiques, nous avons identifié une insuffisance de recherche sur les effets de l'appropriation des technologies par les dirigeants des hôtels sur la formulation de leur stratégie web. La procédure de la formulation de notre objet de recherche est appuyée sur les questions¹³⁵ de Giordano et Jolibert (2008). Donc, notre objet de recherche est de vérifier la relation entre le niveau d'appropriation des technologies de l'information du dirigeant de l'hôtel et le niveau de développement de la stratégie web.

1.3 Les voies de recherche

Pour répondre à la question de recherche, nous avons décidé de faire une revue comparative de la littérature et d'effectuer une étude empirique. À notre connaissance, il n'y a pas beaucoup d'études sur l'implantation des nouvelles technologies, surtout les sites web, dans le secteur de l'hôtellerie. Nous rencontrons une difficulté dans la collecte des documents concernant. Au fil de notre recherche, nous avons utilisé plusieurs méthodes et plusieurs sources de données. Cela nous donne une vision globale sur l'état actuel des objets de

¹³⁵ La procédure de la formulation de l'objet de recherche est guidée par les questions de Giordano et Jolibert (2008) : la nature du projet, les démarches, le type de présence sur le terrain, les cadres théoriques/conceptuels pertinents et le cadre épistémologique.

recherche. L'analyse et la comparaison entre les méthodes et les types de données nous suggère le type de données plus adaptées tant pour la qualité de recherche que pour sa réalisation.

Pour réaliser une étude empirique, nous avons le choix entre l'approche qualitative ou quantitative. Cette approche va déterminer les procédures, étapes suivantes comme la méthode de collecte et d'analyse de données. Cette dimension empirique de la recherche ne peut être pas limitée par une seule approche qualitative ou quantitative. Maurand-Valet (2011) a constaté un augmentation des recherches en sciences de gestion appuyées sur les méthodes quantitatives pour deux raisons : psychologiques (confiance suscitée par des résultats chiffrés et recherche de la généralisation), et sociologiques (crédibilité scientifique, facilité de communication des résultats et reconnaissance par les pairs).

Il vaut mieux un fit entre l'approche de recherche et les données. En réalisant les études sur les types de données secondaires (Luu, 2007, 2008; Luu et Monnoyer, 2009a) et de données primaires (Aldebert *et al.*, 2011a; Aldebert *et al.*, 2012b; Luu, 2010; Luu et Monnoyer, 2009b; Luu et Monnoyer, 2012), nous trouvons que chaque type de données secondaires et primaires a des avantages et des inconvénients intrinsèques. Selon Baumard et Ibert (2003), les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain. Les données secondaires, quant à elles, ont un statut de vérité supérieur aux données primaires car elles ont été formalisées et publiées. Cela influence à l'accessibilité donc, les données secondaires sont plus disponibles et facilement accessibles que celles primaires. Si les données primaires ont une validité interne immédiate, le statut ontologique de véracité des données secondaires offre une maîtrise de la validité interne. Quant à leur flexibilité, les données secondaires sont peu flexibles, donc moins manipulables que celles primaires. Les manques de chaque type de données peuvent être corrigé par l'autre (Baumard *et al.*, 2003).

Les données secondaires à la disposition du chercheur, sont crédibles mais très générales. Cela veut dire que les questions dans les enquêtes sont vagues, concernées plusieurs problèmes mais moins ciblées sur le site web – notre objet de recherche. Ces données sont traitées et codées en fonction des normes de l'organisation qui les a produites. Par exemple, pour la base de données luxembourgeoise, les données sont pondérées selon les normes de CEPS/INSTEAD. Le chercheur ne peut agir sur l'administration et doit chercher les questions les plus proches de son étude.

Par contre, les données primaires sont recueillies pour les objectifs précis. Les questions sont exactes ou plus proches du besoin du chercheur. En réduisant les questions générales et hors du champ de recherche, le chercheur peut approfondir la question centrale. Toutefois, la population enquêtée est souvent réduite pour des raisons de temps et de ressources financières.

Après avoir essayé d'utiliser les sources de données secondaires qui nous étaient accessibles, nous trouvons qu'elles ne nous permettent pas de bien répondre à la question de recherche. Nous avons décidé de construire notre propre base de données.

Pour construire notre base de données, nous avons effectué une enquête par questionnaire. Nous avons recueilli les deux types de données : quantitative (comme le nombre de chambres, de salariés), qualitative (comme le sentiment, la qualification du dirigeant). Pour analyser les données, nous avons utilisé des méthodes quantitatives qui sont plus adaptées à notre modèle de recherche.

2 Stratégies de recherche et d'échantillonnage : enquête par questionnaire

Nous avons décidé de faire une enquête par questionnaire, méthode souvent utilisée dans les recherches en management (Cobanoglu et al., 2001; Hung et Law, 2011; Pinsonneault et Kraemer, 1993; Tsai et Chai, 2005). Ce mode de collecte des données se déroule en trois étapes : la construction initiale du questionnaire, les pré-tests du questionnaire et l'administration du questionnaire (Baumard *et al.*, 2003). Après avoir fini l'étape de collecte de données, nous les traitons pour construire notre base de données. Cette section va présenter les étapes de notre enquête ainsi qu'un panorama des hôtels enquêtés.

2.1 L'élaboration du questionnaire

Notre questionnaire comporte 23 questions fermées¹³⁶ qui fournissent des informations sur les thèmes suivants : l'identification de l'hôtel, l'équipement informatique et Internet, les évaluations autour de la mise en application de la stratégie web, l'intégration du site web dans les activités, sentiments de l'utilisateur face à l'utilisation des technologies de l'information, les ressources humaines dédiées aux TIC dans les activités de l'hôtel.

- **Identification de l'hôtel** : cette première catégorie nous permet d'obtenir des informations générales sur l'hôtel comme sa forme juridique, sa taille (nombre d'étoiles, de chambre etc.). Son identité et son adresse, connues tout d'abord lors de la constitution de l'échantillon, elles peuvent être vérifiées à cette occasion.
- **Équipement informatique et Internet** : Les questions dans la deuxième catégorie ont pour but d'obtenir les informations concernant la situation d'implantation des technologies de l'information et de la communication dans l'hôtel.

¹³⁶ Ce sont 23 « grandes » questions qui se composent des « sous-questions » ou des options pour approfondir le thème de recherche.

Cf. Annexes du chapitre V. 2.1.1. Le questionnaire

- **Évaluations de la stratégie web** : Après avoir approché le problème par les questions courtes ci-dessus, nous concentrons les questions autour du site web de l'hôtel comme l'âge et la pratique de mise à jour. Nous demandons les objectifs et les souhaits, les attentes du dirigeant en adoptant un site web.

Ensuite, les questions ont trait aux résultats perçus après avoir intégré le site web dans les activités de l'hôtel. Nous divisons les résultats en trois groupes. Premièrement ce sont les effets endogènes, cela veut dire, les effets concernant les résultats d'affaires ou les résultats chiffrés. Deuxièmement, ce sont les effets managériaux, cela veut dire, les effets concernant les résultats perçus (subjectifs) du dirigeant concernant l'amélioration de la productivité des employés ou la réaction avec les clients. Enfin, c'est l'alignement organisationnel, cela veut dire, les changements organisationnels suite aux résultats perçus pour mieux profiter les avantages de la stratégie web.

- **Niveau de maturité du site web** : les questions concernant 8 types de liaisons avec les 8 activités définies dans la chaîne d'activité portérienne de l'hôtel comme : Infrastructure, Ressources humaines, Système d'information, Approvisionnement, Production, Commercialisation des services, Logistique et Prestations de services complémentaires. Nous avons présenté le choix de ces dimensions dans le chapitre IV.
- **Sentiments/Perceptions du dirigeant envers l'utilisation des technologies de l'information (TIC et Internet)** : ces questions concernent la dimension cognitive du dirigeant quant aux nouvelles technologies. Ce sont les sentiments, les perceptions et les attitudes du dirigeant en temps qu'utilisateur de ces technologies.
- **Profil du dirigeant et Ressources humaines de l'hôtel** : Cette partie est destinée à mieux connaître le dirigeant et la direction de l'hôtel concernant la gouvernance des systèmes d'information de l'hôtel. Ceci comporte bien sûr des questions concernant son type de formation, son niveau et son intérêt envers les TIC. Ensuite, nous demandons au répondant d'estimer le niveau d'utilisation des TIC de ses employés.

Pour maintenir la continuité du flux de recherches sur l'expérience d'utilisateur avec les TI, nous avons essayé de caler notre méthodologie sur l'étude présentée dans le quatrième chapitre (Agarwal et Karahanna, 2000; Davis, 1989, 1993; Saadé et Bahli, 2005; Venkatesh et al., 2003). Toutes les constructions ont été mesurées en utilisant les échelles de Likert tirées des instruments précédemment validés.

2.2 Le pré-test du questionnaire

Dans notre recherche, le questionnaire a été **pré - testé en deux étapes**. La première étape consiste à demander l'avis d'experts dans ce domaine. Nous avons d'abord cherché l'aide des professeurs qui enseignent dans le domaine **des TIC des PME**. Nous avons présenté dans une réunion de **l'équipe MixTIC¹³⁷**. Ensuite, nous avons sollicité les avis des spécialistes de la **Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse**. Les différentes recommandations et remarques nous ont aidé à améliorer le questionnaire dans son contenu ainsi que sur la forme.

Après avoir effectué le premier pré-test, le questionnaire est prêt pour passer à un deuxième pré-test, il s'agit de pré-tester auprès de **quatre hôtels**. Pour être certain d'obtenir les informations des entreprises, nous avons choisi des entreprises que nous connaissons en mobilisant nos relations personnelles¹³⁸. Nous avons pu tester notre questionnaire auprès de quatre hôtels de Toulouse qui disposent d'un site web. L'objectif de ce deuxième pré-test est de vérifier la compatibilité entre les recherches académiques et les pratiques managériales. Nous voulions savoir si les questions étaient bien comprises par les dirigeants d'hôtel et surtout dans le sens que nous souhaitions. À l'issue de cette étape, nous avons modifié certaines questions afin d'obtenir de meilleurs résultats d'enquête.

En venant faire des entretiens, nous pouvions faire des observations, regardons ce qu'ils font et la façon qu'ils répondent. Cela nous donne beaucoup d'informations complémentaires utiles. Nous avons entendu aussi leur discours et les interactions entre les personnes dans l'entreprise et avec leur environnement. C'est très intéressant d'écouter les réponses de plusieurs interlocuteurs à la même question.

En outre, nous avons enregistré tous les entretiens. Cela nous permet de réécouter et retranscrire pour compléter les données manquantes qui sont parfois très importantes.

¹³⁷ MixTIC est une équipe de recherche dirigée par madame la professeure Marie-Christine Monnoyer. Elle se compose des professeurs et maîtres de conférence-HDR de l'IAE de Toulouse, l'université Toulouse 1 Capitole, de l'ESC Toulouse, de l'université Toulouse 2 Paul Sabatier et des doctorants en sciences de gestion de l'école doctorale sciences de gestion de l'université Toulouse 1 Capitole. Nous voudrions remercier mesdames Monnoyer et Aldebert pour les séances de travail sur l'élaboration du questionnaire.

¹³⁸ Nous voudrions remercier monsieur Artero de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse, mesdames Monnoyer et Bouchardy nous ont aidé à contacter les hôtels et nous ont accompagné aux entretiens.

Tableau V-3: Les caractéristiques des entretiens réalisés

	Entretien 1 ¹³⁹	Entretien 2 ¹⁴⁰	Entretien 3 ¹⁴¹	Entretien 4 ¹⁴²
Lieu de réalisation	Hôtel à Toulouse	Hôtel à Toulouse centre	Hôtel à Portet sur Garonne	Hôtel à Cuq Toulza
Forme	Entretien téléphonique à ESC Toulouse	Entretien face à fac	Entretien face à face	Entretien face à face
Fonction	Directeur	Directrice et Directeur SI	Directrice et assistance SI	Directeur

À la fin de cette étape de pré-test, nous obtenons le questionnaire final qui doit nous permet de recueillir les informations utiles pour notre recherche. Nous passons à l'étape suivante, l'envoi du questionnaire.

2.3 L'administration du questionnaire

Il existe plusieurs types d'administration du questionnaire. On peut l'administrer par deux modes : « traditionnelle » (par voie postale, en face à face, téléphone, **fax**) et « moderne » (par e-mail, **le site web**) (Cobanoglu et al., 2001). Chaque mode d'administration a des spécificités que nous pouvons trouver dans le tableau V-4.

Nous avons choisi d'administrer le questionnaire par tous les modes pour augmenter le taux de réponse. Le taux de réponse dépend beaucoup de la motivation du répondant. Le sujet, la forme ainsi que la longueur du questionnaire doivent être pris en compte. Notre questionnaire s'adresse aux dirigeants des hôtels qui sont toujours très occupés. Le questionnaire doit donc être clair, direct ; les expressions doivent être intelligibles. À notre connaissance, nous ne trouvons pas les études qui mentionnent la longueur idéale d'un questionnaire. Un questionnaire long peut aborder les informations plus détaillées qui aident le chercheur à bien

¹³⁹ Réalisé avec Martine Boutary, Maître de Conférences (HDR), ESC Toulouse

¹⁴⁰ Réalisé avec Marie-Christine Monnoyer, Professeur des Universités, Université Toulouse 1 Capitole

¹⁴¹ Réalisé avec Isabelle Bouchardy, Maître de Conférences (HDR), Université Toulouse 2 Paul Sabatier

¹⁴² Réalisé avec Marie-Christine Monnoyer, Professeur des Universités, Université Toulouse 1 Capitole

comprendre le problème et à bien vérifier le logique des réponses ou bien en outre de traiter les cas de non réponse. Cependant, un questionnaire long demande patience et gentillesse du répondant. Cependant, grâce aux entretiens du deuxième pré-test, nous l'avons harmonisé en 6 pages.

Tableau V-4: Comparaison entre les différents modes d'administration d'un questionnaire

Forme	Moyen	Coût	Contrôle de l'échantillon	Temps de réalisation
Papier	Postal	Moyen, coûts postaux et coût de reproduction	Faible, ciblé au départ mais aucune garantie sur qui va répondre	Assez court, sauf cas de relance
Papier	Fax	Moyen, coût abonné	Faible, ciblé au départ mais aucune garantie sur qui va répondre	Assez court, sauf cas de relance
Phonique	Face à face	Élevé, si non pratiqué par le chercheur	Élevé	Très dépendant de l'échantillon et du nombre d'enquêteurs
Phonique	Téléphonique	Élevé, si non pratiqué par le chercheur	Élevé	Très dépendant de l'échantillon et du nombre d'enquêteurs
Numérique	E-mail	Faible, via Internet	Très faible, aucun moyen de savoir qui répondu	Assez court, sauf cas de relance
Numérique	Site web	Faible, via Internet	Très faible, aucun moyen de savoir qui répondu	Assez court, sauf cas de relance

Source : Adapté de Baumard et al. (2003) et de Cobanoglu et al. (2001)

2.3.1 Administration « traditionnelle » par voie papier et phonique

Nous appelons le mode administration « traditionnel » pour le différencier avec le mode d'administration par voie numérique (Gueguen, 2000). Cette mode regroupe les voies : postal, fax et entretien.

2.3.1.1 Administration par courrier postal et fax

La particularité d'un questionnaire envoyé par **voie postale** et **fax** réside dans le fait qu'il est en quelque sorte auto-administré par les sujets sollicités. Pour motiver les répondants d'un questionnaire postal, il faut accorder un soin tout particulier à la présentation du questionnaire.

L'avantage du courrier est que le répondant peut répondre directement et envoyer.

L'inconvénient de ces méthodes est l'incompréhension possible du questionnaire et le coût. Pour ces raisons, le coût de l'enquête postale est plus élevé / que le mode numérique mais moins élevé que l'entretien.

2.3.1.2 Administration par entretien et entretien téléphonique

L'enquête réalisée en **Face à Face ou par Téléphone** pose des problèmes de temps. Il est très difficile de prendre un rendez-vous avec les dirigeants. Bien que l'enquête réalisée donne des informations très utiles, nous n'obtenons pas assez de questionnaires. Pour avoir un rendez-vous, il faut contacter au moins 20 hôtels. Chaque hôtel qui accepte de nous voir suppose encore environ 3 appels téléphoniques (rendez-vous, confirmation et reconfirmation). Pendant l'entretien, afin d'avoir les réponses précises, nous devons expliquer longuement nos questions. Pour ces raisons, nous avons décidé de ne pas utiliser cette méthode pour collecter des questionnaires.

Une semaine après l'envoi des questionnaires, nous avons contacté les hôtels par téléphone pour nous assurer qu'ils avaient bien reçu notre questionnaire et les inviter à y répondre. Trois semaines après, nous avons rappelé ceux qui n'avaient toujours pas répondu à notre

questionnaire pour leur montrer l'importance de notre enquête et les encourager à y répondre. À chaque réception de réponse, nous avons aussi contacté l'hôtel pour le remercier d'avoir participé à notre enquête. Cette méthode de suivi est nécessaire car certains hôtels ayant reçu le questionnaire l'ont bien complété mais ont simplement oublié de le poster (Baumard *et al.*, 2003).

2.3.2 Administration par e-mail et site web

Le mode d'administration des questionnaires par voie numérique montre bien des avantages. Le questionnaire rempli peut être tout de suite utilisé. Cela évite des erreurs lors de l'enregistrement des questionnaires papiers. Cette méthode demande un budget assez raisonnable. Sauf le coût de personnel, les coûts de communication ne sont pas élevés. Cependant, cette méthode est confrontée au problème du Spam. Plusieurs fois, nos questionnaires ne parviennent pas au destinataire à cause du filtre automatique des serveurs hébergés des hôtels ou sont transmis automatiquement dans les boîtes de Spam. De fait, le taux de réponse d'un questionnaire numérique est souvent bas.

En parallèle avec la méthode d'administration par la voie postale, nous avons utilisé l'Internet. L'utilisation du web est bien évidemment croissante dans les recherches en gestion (Igalens et Benraïss, 2004; Vaast, 2003).

C'est aussi la méthode pour élargir l'échantillon au-delà de la Haute Garonne. Cette méthode se compose de deux phases. La première phase commence par la recherche des coordonnées. Comme la CCI de Toulouse ne dispose que de la liste des coordonnées des hôtels de Haute Garonne, nous devons chercher nous même les coordonnées des hôtels de France pour élargir notre échantillon.

Nous avons cherché les coordonnées des **Offices de Tourisme de France**¹⁴³. Nous leur avons envoyé les emails en accompagnant les lettres de recommandations. Nous avons envoyé des courriers à plus de **2928 Office de tourisme** dans les **21 régions** françaises.

¹⁴³ Cf. Annexes du chapitre V. 1.2.1. Offices et Organisations de tourisme contactés.

Après avoir reçu les réponses des Offices de tourisme (taux de réponse bas), nous avons rassemblé dans une liste les hôtels de France et envoyé des **emails** à tous les petits hôtels¹⁴⁴ de la liste. Les emails étaient accompagnés de la lettre de la CCI de Toulouse présentant notre objectif de recherche qui invite les dirigeants de l'hôtel à répondre soit avec le fichier joint, soit à le remplir directement sur notre site web.

Nous avons utilisé le service gratuit de **Google Docs** pour créer un site web¹⁴⁵. L'avantage de l'utilisation d'un site web est que les réponses remplies entrent directement dans la base de données. On peut télécharger et exporter sous les formes différentes comme Excel (xls), web (html) ou Text (csv, txt).

Pour expédier les e-mails, nous utilisons un compte de courrier Gmail. Gmail est une messagerie gratuite de Google. Elle est assez fiable par rapport aux autres services de messagerie (il faut avoir une invitation pour ouvrir un compte). En outre, le plus important, Gmail permet d'utiliser le protocole POP3¹⁴⁶ avec lequel nous pouvons utiliser un progiciel comme Microsoft Outlook pour travailler hors ligne et envoyer en automatique les e-mails. Chaque jour, Gmail permet d'envoyer au maximum 500 e-mails.

2.4 Le choix de l'échantillon enquêté

La liste construite à partir des réponses des offices de tourisme devait être épurée pour répondre aux besoins de notre problématique. Les hôtels qui nous intéressent sont les petits hôtels disposant d'un site web.

¹⁴⁴ La section est appuyée par l'élimination des hôtels appartenus à une chaîne ou un groupe d'hôtels connus.

Cf. Annexes du chapitre I. 4.3 Offre des principaux groupes de résidences de tourisme en France (2011)

¹⁴⁵ Google Docs est un service en ligne gratuit de Google comme traitement de texte, tableur, sondage etc.

Adresse URL de l'enquête :

<http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=en&pli=1&formkey=dF9kS0paYkJwblhQzM5NXktVWFtVVE6MQ#gid=0>

¹⁴⁶ Actuellement, il n'y a pas beaucoup de fournisseurs de services de messageries gratuits (webmail) qui permettent d'utiliser les protocoles POP3, IMAP et SMTP. Les internautes doivent travailler avec les mails directs sur leurs sites web et ne pas travailler en hors-ligne avec les logiciels de traitement plus puissants.

Cf. Annexes du chapitre II. 2.2 Définitions et glossaire TIC. POP3

La définition des hôtels de petite taille que nous avons retenue prend en compte la définition de la **PME de l'INSEE** appliquée dans le secteur hôtellerie dont l'effectif de moins de 250 est un des critères. Dans le cas de notre étude, le critère du chiffre d'affaires ne peut être appliqué parce que nous rencontrons beaucoup de difficultés avec les questions qui concernent la situation financière soit parce que **les hôtels n'appliquent pas les normes comptable** soit parce que les dirigeants ne veulent pas communiquer les chiffres.

Grâce à une question fermée, nous pouvons classer et séparer les hôtels indépendants et les hôtels appartenant à un groupe ou à un réseau d'hôtels.

La construction de notre échantillon est passée par deux étapes. La première étape se focalise sur les hôtels de Haute Garonne et la deuxième étape élargit l'échantillon à toute la France.

Première étape : Les hôtels de la Haute Garonne

Nous avons choisi les entreprises dans le département parce qu'ils se trouvent dans les zones géographiques proches. Donc, les hôtels ont les mêmes situations économiques. Deuxièmement, c'est plus facile pour nous de réaliser des entretiens. En outre, nous avons reçu le soutien de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse.

Deuxième étape : Les hôtels situés en France métropolitaine

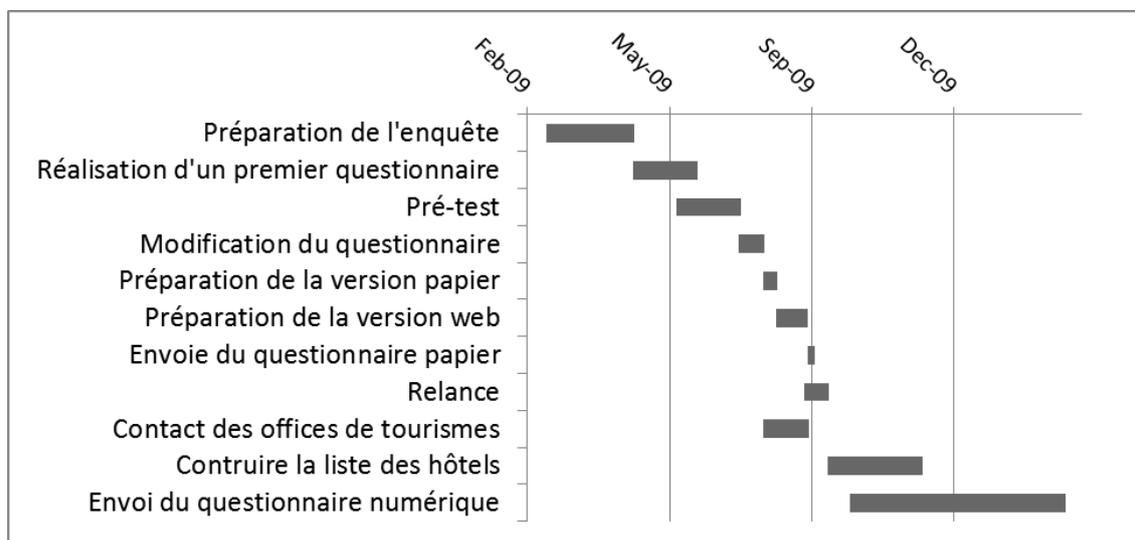
Pour avoir une base de données plus significative de l'hôtellerie française, nous avons élargi notre enquête à l'ensemble des hôtels indépendants situés en France.

2.5 La collecte des données

Ayant conscience des difficultés de réaliser une enquête à titre purement personnel et pour éviter un faible taux de réponse, nous avons demandé l'aide de la chambre de commerce et d'industrie de Toulouse. Le questionnaire est imprimé sur le papier de la CCI de Toulouse. Cette dernière nous a aidé à envoyer le questionnaire avec une lettre d'accompagnement pour augmenter l'efficacité de l'enquête (Baumard *et al.*, 2003). Le questionnaire est envoyé en premier temps par voie postale et ensuite par la voie numérique. Nous avons évité d'envoyer les questionnaires pendant les périodes de haute saison touristique.

Le déroulement de l'enquête est résumé dans le diagramme de Gantt ci-dessous (Figure V-2).

Figure V-2 : Calendrier de l'enquête



Notre enquête est réalisée pendant **12 mois** à partir de l'étape des premières préparations aux derniers reçus. Tous les types d'administration¹⁴⁷ sont mobilisés. Nous avons envoyé par e-mail le questionnaire en fichier joint aux **12000** hôtels de tous types¹⁴⁸. Nous avons reçu plus de 300 retours au total. À cause des erreurs techniques, quelques questionnaires ne sont pas exploitables. Bien que nous nous soyons efforcés de recontacter ces hôtels pour augmenter le taux de réponse, il nous reste 289 questionnaires. Après avoir vérifié, nous trouvons encore les questionnaires inutilisables dont les questions clés ne sont pas remplies par la volonté du répondant.

En éliminant ces questionnaires, notre échantillon tombe à **266 questionnaires exploitables soit 2.2%** dont les valeurs manquantes sont au seuil acceptable¹⁴⁹ : Imprimé, rempli et retourné par courrier (17), Imprimé, rempli et retourné par fax (27), Rempli direct sur le fichier et renvoyé par e-mail (146), Rempli à partir du site (59)¹⁵⁰.

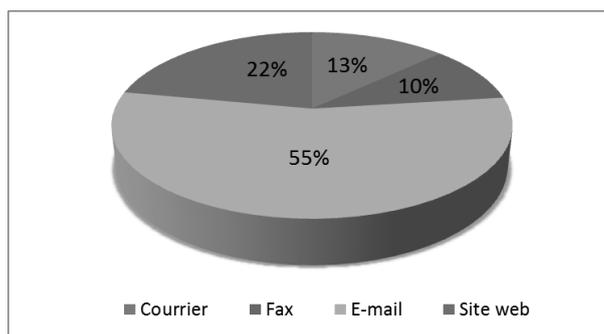
¹⁴⁷ Les types d'administration sont mentionnés dans la sous-section 2.3 du Chapitre V.

¹⁴⁸ Avant d'envoyer, nous ne savons pas encore quels sont les hôtels indépendants, appartenant à un réseau ou à un groupe. Une question dans le questionnaire pour filtrer les hôtels.

¹⁴⁹ Le traitement des valeurs manquantes est dans le paragraphe 3.2.3. Les valeurs manquantes du chapitre V.

¹⁵⁰ Google docs (web site gratuit pour création de sondage en ligne)

<http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=en&pli=1&formkey=dF9kS0paYkJwblhqZm5NXktVWFtVVE6MQ#gid=0>

Figure V-3: Les formes de réponse

La réponse par les voies plus « modernes » occupe une grande partie des retours bien que le taux de réponse soit très bas (soit 1.7%) par rapport aux voies « traditionnelles ». Par les voies numériques, nous avons envoyé par e-mail avec le questionnaire en fichier joint. Le pourcentage de réponses renvoyées par l'e-mail domine les autres formes de réponses avec plus de la moitié (55%). Les réponses directes sur le site web prennent plus une cinquième (22%).

2.6 Le profil des hôtels étudiés

Malgré les limites inhérentes à toute enquête, notre base de données homogène et représentative constitue un véritable outil pour aborder notre objet de recherche sur l'hébergement touristique. En ne sélectionnant que des hôtels de petite taille¹⁵¹, nous pouvons étudier les PME du secteur touristique. Les caractéristiques des hôtels nous fournissent une première description des hôtels de notre échantillon.

2.6.1 La location géographique

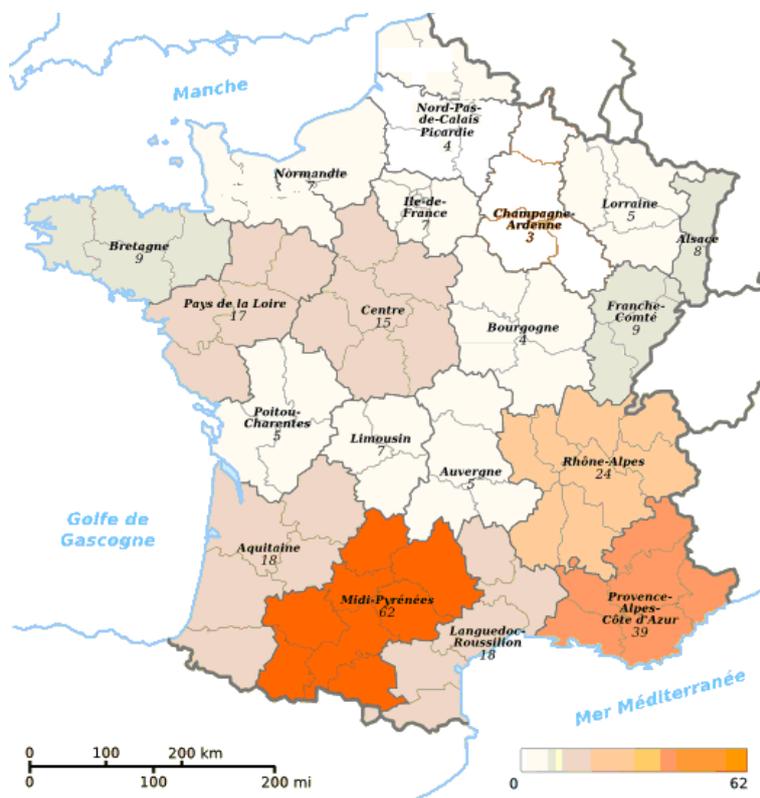
Nous avons regroupé les hôtels par région¹⁵², le nombre d'hôtels varie selon la région. Un 13% sont localisés au Nord, 21% à l'Est, 12% à l'Ouest, 12% au Centre et 42% au Sud. Un quart des hôtels est localisé dans la région Midi Pyrénées (soit 62 hôtels). À cause de

¹⁵¹ Bien que les PME françaises se définissent avec un nombre de salariés inférieur de 250, le nombre de salariés de la majorité des hôtels de notre échantillon est inférieur à 20.

¹⁵² Le code postal permet d'identifier la location géographique de l'hôtel.

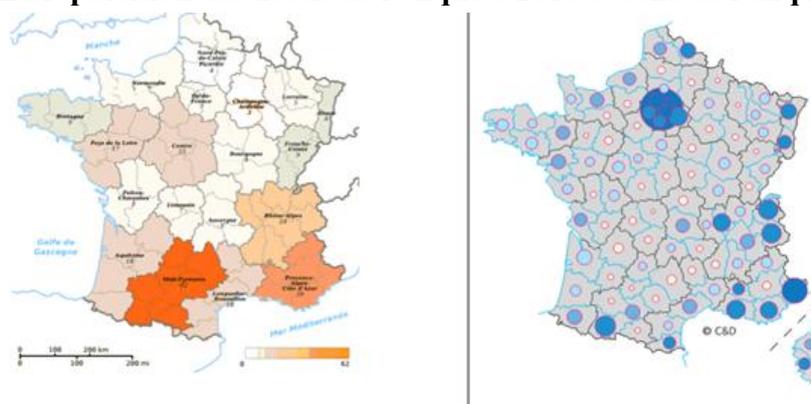
l'implantation du chercheur et l'aide de la chambre de commerce et d'industrie de Toulouse, le poids des hôtels dans la région Midi-Pyrénées est plus important par rapport à celui des autres régions.

Figure V-4: La répartition géographique des hôtels enquêtés



En comparaison avec la répartition des hôtels français (figure ci-dessous), celle de notre échantillon est assez semblable. La densité sur le Sud et le Sud-Est est similaire. Le parc de l'hôtellerie française de petite taille est inégalement réparti sur le territoire national comme la carte le montre (à droite). Notre enquête, qui a privilégié l'observation des hôtels de la région, ne fait que traduire ces inégalités.

Figure V-5 : La répartition des hôtels de l'enquête 2010 et celle de l'enquête INSEE 2008



2.6.2 La taille des hôtels enquêtés

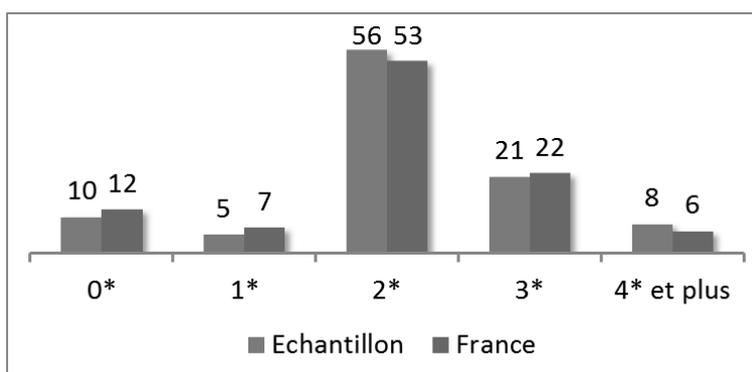
Comme dans les autres secteurs, la taille d'un hôtel se caractérise par plusieurs critères. Dans ce paragraphe, nous allons analyser de façon détaillée les hôtels selon cinq critères : le nombre d'étoiles, le nombre de chambres, le nombre de salariés, de saisonniers et le taux d'occupation des chambres.

2.6.2.1 Classement par nombre d'étoiles

Les hôtels sont classés selon des normes définies par un arrêté du 14 février 1986. Ce classement s'exprime en étoiles. Ce classement commence par la catégorie sans étoile pour aller jusqu'à 4 étoiles luxe. Le classement de l'hôtel par étoile est le plus répandu. Dans un souci d'harmonisation européenne, depuis 2009, un nouvel classement est utilisé en France. Cependant, au moment de notre enquête, tous les hôtels de notre échantillon ne l'appliquent pas encore. C'est pourquoi, nous avons décidé d'utiliser l'ancien classement.

Selon l'INSEE, en 2010, la France métropolitaine a 17283 hôtels de toutes les classes. Outre son intérêt propre, l'enquête nationale nous a permis de vérifier la qualité de l'échantillon de notre enquête. Ce point était important, car il ne nous a pas été possible, du fait du faible taux de réponses de limiter notre enquête. Plus détaillé sur la région Midi-Pyrénées, avec 62 hôtels dans la région sur les 266 réponses d'hôtels de moins de 50 salariés, notre taux de couverture est très intéressant puisque le parc national compte 725 hôtels/restaurants de moins de 250 salariés. 548 hôtels/restaurants possèdent au moins un ordinateur, ce qui était pour nous un critère de sélection. Notre échantillon présente 1.54% du parc d'hôtels français. Il est très représentatif de la structuration qualitative du parc (nombre d'étoiles), comme le montre le graphe ci-après.

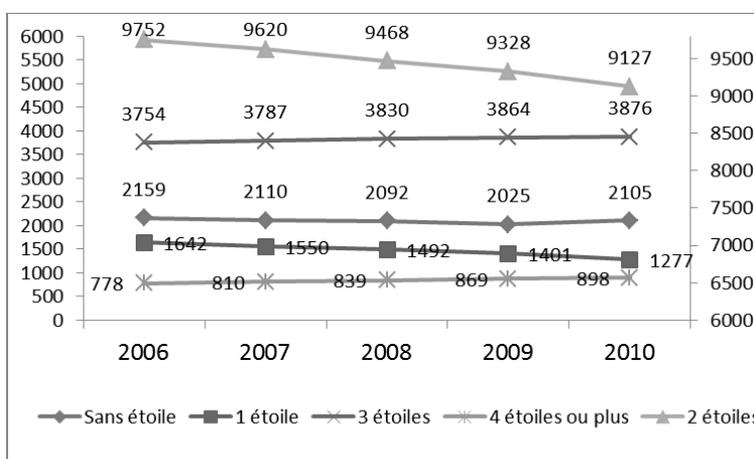
Figure V-6: Pourcentage des hôtels classé par le nombre d'étoiles



Comme dans la proportion des hôtels français, les hôtels de 2 étoiles dominent l'échantillon. Plus de 70% des hôtels sont les hôtels économiques.

2105 hôtels soit 12% n'ont pas d'étoile. 1277 soit 7% en ont une. L'hôtellerie économique, du 0 au 2 étoiles, est passée de 75 % du parc total en 2006 (soit 13553 hôtels) à 73 % en 2010 (soit 12509 hôtels), diminuant au passage de 1044 hôtels. L'offre hôtelière de moyenne et haut de gamme s'est au contraire accrue de plus de 152 hôtels.

Figure V-7: Nombre d'hôtels en France (2006-2010)



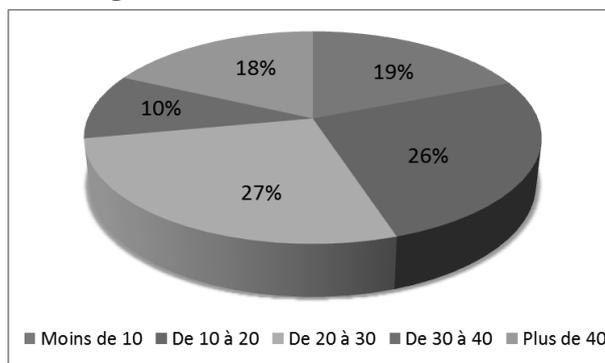
Source : INSEE ; Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) et partenaires régionaux

2.6.2.2 Les classements

Le classement par nombre de chambres : Notre échantillon se compose d'hôtels de toutes tailles avec 29 chambres en moyen. Notre échantillon est représentée par les hôtels de taille

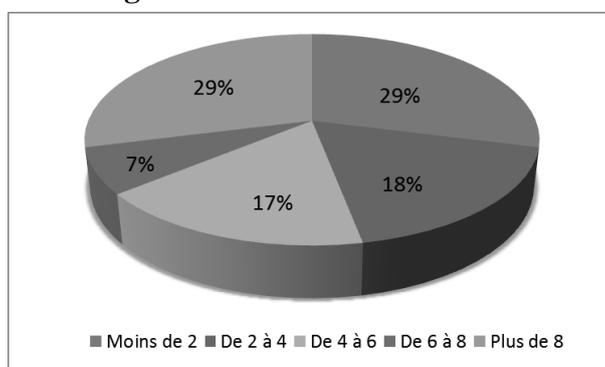
moyenne (de 10 à 40 chambres) qui occupent plus de 60% de notre échantillon Les hôtels qui possèdent de 20 à 30 chambres occupent la plus grande proportion (27%).

Figure V-8: Nombre de chambres



L'analyse statistique des fréquences du nombre d'employés montre que notre échantillon est composé de très petites PME (nombre d'employés inférieur à 10). Il est, toutefois, important de noter que 71% des entreprises, qui ont répondu à notre questionnaire, emploient 8 employés et moins et que seulement 29% ont plus de 8 employés. Par ailleurs, nous constatons que la taille moyenne de toutes les entreprises est légèrement supérieure à 9 employés.

Figure V-9: Nombre de salariés

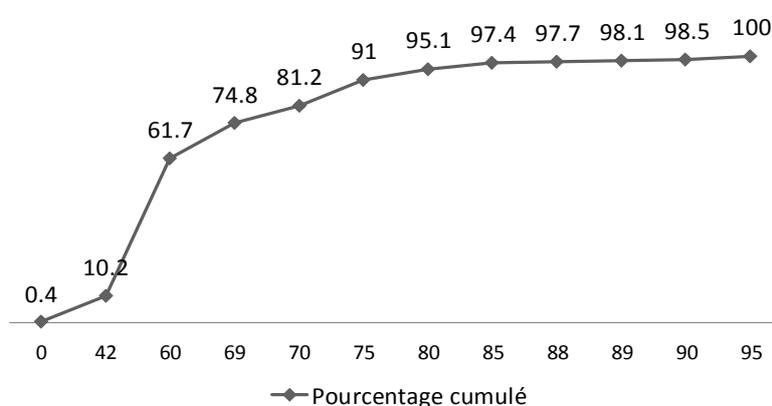


Comme les hôtels travaillent de façon saisonnière, le taux d'embauche varie largement selon les besoins. Dans notre échantillon, les hôtels embauchent en moyenne 4 saisonniers. Près de trois hôtels sur quatre embauchent moins de 3 saisonniers en moyen (73%). Les hôtels qui ne prennent pas des saisonniers occupent près de 30% de notre échantillon. Plus de la moitié des hôtels utilisent moins de 2 saisonniers occupe 55%. Les hôtels prennent plus de 10 saisonniers et plus de 20 saisonniers n'occupent que 6% et de 2% dans le même ordre.

2.6.2.3 Taux d'occupation des chambres

En France en 2010, le taux moyen d'occupation des chambres est de 67%. Bien que ce taux soit biaisé par les hôtels de la capitale, des grandes chaînes et des régions touristiques, il a 7 points de plus par rapport au taux moyen de notre échantillon (60%). C'est la raison pour que les dirigeants réfléchissent sur un des indices de la performance de leur hôtel. Cela veut dire que les hôtels ont encore une grande marge pour améliorer leur performance.

Figure V-10: Taux d'occupation des chambres



Note de lecture : Dans notre échantillon, ce taux varie de 42% à 95%. Le taux d'occupation minimum de 42% présente par un hôtel sur dix (10.2%). Plus de la moitié des hôtels de notre échantillon (51%) a un taux d'occupation entre 42% et 60%. Quatre hôtels sur cinq possèdent un taux de 79% ou moins. Moins de 10% des hôtels ont le taux plus de 75% (91% des hôtels occupent un taux de 75% ou moins). Quatre hôtels (soit 1.5%) atteindront le taux de plus de 90%.

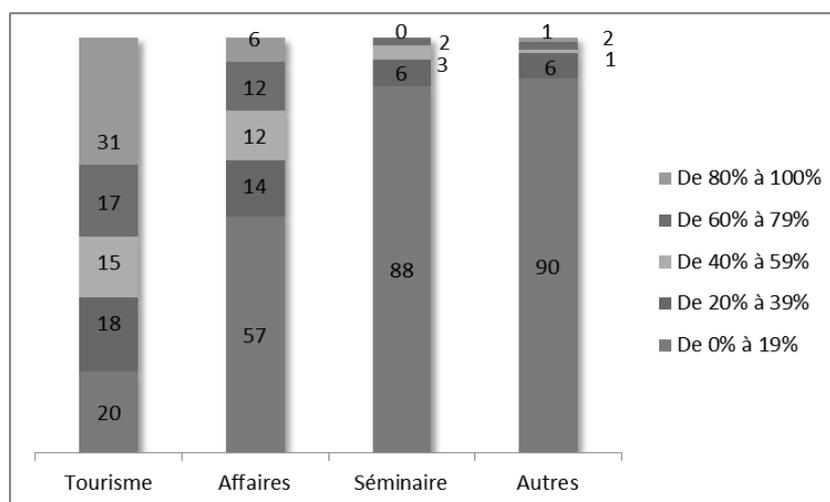
En classant par classe, la différence entre le taux moyen d'occupation des chambres des hôtels de 0 à 2 étoiles et celui de 3 étoiles et plus est de 4.7%. En comparaison avec le niveau national pendant la période 1998 – 2007¹⁵³, nous trouvons que le taux moyen d'occupation des chambres des hôtels de notre échantillon est globalement un peu plus élevé que celui de la France pendant la période 2001- 2004. Cependant, ce niveau est tombé inférieur du taux moyen de dernières années.

¹⁵³ Cf. Annexes du chapitre I. 4.4. Taux moyen d'occupation des chambres

2.6.2.4 Type de clients

Les hôtels de notre échantillon accueillent une clientèle plutôt touristique (figure ci-dessous). Les **clients touristiques** sont présents sur tous les segments. Dans un hôtel sur trois, la proportion des clients touristiques dépasse 80%. Il n'y a qu'un cinquième des hôtels (19.5%) dont les clients touristiques représentent moins de 20% de leur clientèle. Les hôtels dont plus de 80% de la clientèle sont des hommes affaires n'occupent que 6% de notre échantillon.

Figure V-11: Pourcentage du client de chaque type



Note de lecture : Les clients de type « tourisme » : 20% des hôtels enquêtés annoncent qu'ils ont moins de 20% de leur client, 18% annoncent qu'ils ont de 20% à 39% des clients, seulement 31% des hôtels répondent que la majorité (plus de 80%) de leurs clients sont des « touristes ».

3 Stratégies de traitement et d'analyse des données

Dans cette section, nous allons présenter les étapes de traitement des données que nous avons effectuées. Tout d'abord, nous avons codé les données par des valeurs numériques (1 et 0 pour les questions fermées dichotomiques, les données brutes pour les réponses numériques comme le nombre de chambres, le nombre de salariés). Ensuite, nous les avons transformées sous forme de modalités par tranches en fonction de la plage de variation des réponses dans les nouvelles variables. Pour les questions d'opinion, nous avons adopté une échelle de mesure (de pas du tout d'accord à toute à fait d'accord, de pas important à extrêmement important).

Après les avoir codées, nous avons entré les données dans un tableau Excel¹⁵⁴ pour construire notre base de données. L'exportation de ces données vers le logiciel SPSS permet de travailler avec les données. Ensuite, nous traitons les valeurs manquantes en utilisant la méthode 'Hot Deck », nous réformons et créons de nouvelles variables utilisables dans le modèle conceptuel. Enfin, nous présentons des méthodes d'analyse des données ont été utilisées pour vérifier les hypothèses et tester le modèle conceptuel.

3.1 Le traitement préalable des données

Pour traiter les données, il y a plusieurs logiciels. Chaque logiciel a des avantages et des limites. Nous avons choisi le logiciel SPSS pour réaliser notre étude. Pour les analyses en équation structurelle, nous pouvions choisir **AMOS**¹⁵⁵ (Analysis of MOment Structures) par

¹⁵⁴ Le tableau Excel est choisi par les caractéristiques spécifiques. Au lieu de saisir les données directement sur le fichier .sav de SPSS, nous avons saisi les données sur le fichier Excel. Le logiciel Excel version 2003 nous permet de calculer, de fusionner, de formater etc. avec les conditions très variées.

¹⁵⁵ AMOS est un logiciel de modélisation en équations structurelles permettant l'analyse simultanée de structures complexes associant des modèles de mesure et des modèles structurels.

rapport à **PLS, LISREL**. Dans notre cas, le nombre d'hôtels ayant répondu étant proche de 300, AMOS est le logiciel le plus adapté. En outre, il est compatible avec SPSS¹⁵⁶.

La sélection des hôtels et des variables du modèle conceptuel : La base initiale contient **289 hôtels**. Nous avons procédé à un filtrage de la base de données pour ne garder que des hôtels correspondants à nos définitions¹⁵⁷. Nous obtenons une nouvelle base de données avec **266 hôtels**. Ensuite, nous avons choisi les variables utilisables pour notre modèle de recherche. Ce sont les variables les plus importantes dans le questionnaire pour lesquels le taux de valeur manquante est faible. Il nous reste 34 variables après cette sélection.

3.1.1 La création de nouvelles variables

Dans plusieurs cas, nous ne pouvons pas utiliser directement les données brutes saisies du questionnaire. Nous avons construit de nouvelles variables à partir des variables existantes par : transformation ou calcul.

La transformation (Recode Into Different Variables) : Certaines variables sont des données de type numérique (scale) qui connaissent une grande plage de variation ou des variables qualitatives connaissant un grand nombre de modalités de réponses. Nous devons les rassembler dans des groupes significatifs.

Le calcul (Compute Variable) : Pour les variables que nous voulons exprimer en pourcentage, il faut calculer les ratios et construire des classes.

La présentation détaillée de toutes les variables avec les syntaxes utilisées dans SPSS se trouve dans les annexes du chapitre VI. (2.1). Après avoir créé ces nouvelles variables et en avoir reformulé d'autres, nous obtenons une base de données de 266 réponses avec 8 variables latentes (34 items).

¹⁵⁶ L'AMOS et SPSS Statistics (PASW) sont les logiciels du SPSS Inc.

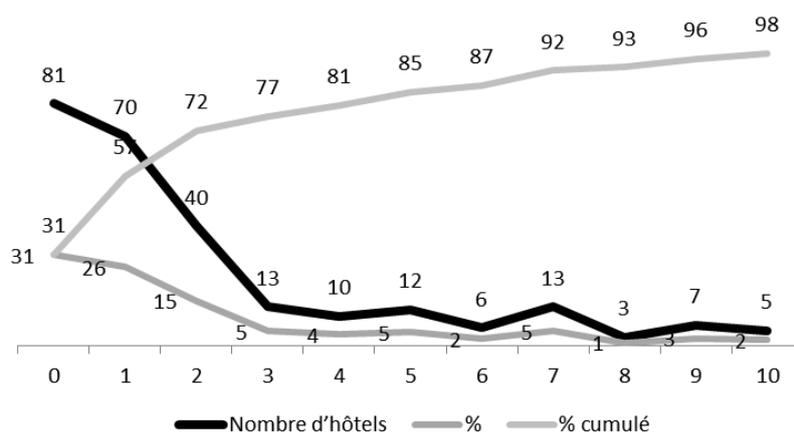
¹⁵⁷ Logiciel SPSS : utilisation la fonction « Select Case » pour choisir les hôtels qui ont moins de 250 salariés (variable Nombre de salariés).

3.1.2 Les valeurs manquantes

3.1.2.1 Identification des valeurs manquantes

Les valeurs manquantes par répondant : Sur les **266 questionnaires** recueillis, **81** sont absolument complets, soit **31%**. Le détail des valeurs manquantes¹⁵⁸ est présenté dans le tableau V-5. Parmi **185** réponses incomplètes, **70** (soit **26%**) ne présentent qu'une seule valeur manquante, et **40** (soit **15%**) deux seulement. Les valeurs manquantes par répondant restent donc à un niveau acceptable. Près de **98%** des réponses manquant ont dix variables manquant au maximum.

Tableau V-5: Valeurs manquantes par réponse



Note de lecture : Le nombre de valeurs manquantes par réponse. Dans la base, 31% des questionnaires qui n'ont pas de valeur manquante (81 hôtels), 26% des questionnaires qui n'a qu'une valeur manquante (70 hôtels).

Toutes les valeurs manquantes, par répondant et par variable, se situent dans la limite acceptable d'une enquête par questionnaire. Nous gardons toujours 266 réponses dans notre échantillon. Cependant, pour effectuer des analyses sur les données, il est préférable de disposer d'une base de données sans valeur manquante. En outre, le logiciel AMOS que nous utilisons pour les analyses structurelles demande une base de données sans valeur manquante. C'est pourquoi nous devons effectuer le traitement des valeurs manquantes.

¹⁵⁸ Logiciel SPSS : utilisation la fonction « Count Values within Cases » nous permet de compter les valeurs manquantes par répondant

3.1.2.2 Traitement des valeurs manquantes

Les chercheurs utilisent souvent une des quatre méthodes suivantes pour traiter les valeurs manquantes. Selon les cas et les objectifs, les chercheurs peuvent soit supprimer, soit remplacer ces valeurs.

Tableau V-6: Les méthodes courantes pour traiter les valeurs manquantes.

<i>Méthodes</i>	<i>Avantage</i>	<i>Inconvénient</i>
Supprimer complètement l'observation contenant au moins une donnée manquante ¹⁵⁹	La moyenne et l'écart type ne sont pas biaisés si les valeurs manquantes sont distribuées au hasard.	Très forte diminution de la taille de l'échantillon
Supprimer les valeurs manquantes uniquement pour la ou les variables où elles interviennent ¹⁶⁰	Facile à appliquer	Nombre de données analysées varie l'une à l'autre. La représentativité est biaisée si les données manquantes ne sont pas distribuées de façon complètement aléatoire. Diminue le nombre de données
Remplacer la valeur manquante par la moyenne	Conserve la moyenne	Diminue l'écart type et déforme la distribution.
Remplacer la valeur manquante par la régression		Biais similaires à ceux du remplacement par la moyenne

Dans notre cas, comme la base de données est assez complète (taux des valeurs manquantes par variable inférieur à **5%**), le remplacement des valeurs manquantes par la moyenne nous semble le plus convenable. Pour obtenir des remplacements plus raisonnables nous avons utilisé la méthode « Hot Deck »¹⁶¹. Cette méthode permet à chaque valeur manquante pour un répondant donné d'être remplacée par une valeur choisie aléatoirement à partir des réponses des répondants similaires (dont les réponses aux autres variables se rapprochent le plus des réponses du répondant en question).

¹⁵⁹ Logiciel SPSS : utilisation la fonction « List wise deletion »

¹⁶⁰ Logiciel SPSS : utilisation la fonction « Pair wise deletion » : c'est l'option par défaut de SPSS et SAS

¹⁶¹ La méthode « Hot Deck » est un groupe des étapes sous SPSS. Nous regroupons les réponses ressemblantes en 10 groupes (cluster) en utilisant la fonction « K-Means Cluster » dans SPSS. Ensuite, nous classons et séparons notre échantillon en autant de groupes grâce à la fonction « Split File ». Donc, nous pouvons réaliser le remplacement des valeurs manquantes par la moyenne des réponses dans chaque groupe par la fonction « Replace Missing Values ». De cette manière, nous obtenons une base de données sans valeur manquante.

Voir les exemples de Syntaxe dans l'Annexe du chapitre VI. 2.1. Syntaxe SPSS

3.2 Méthode d'analyse

Dans l'idéal, nous souhaiterions avoir assez de questionnaires pour opérer une analyse factorielle exploratoire sur une moitié des réponses, suivie d'une analyse confirmatoire sur l'autre moitié. Cependant, le nombre de réponses ne nous permet pas de le faire. Nous devons tester sur une même base dans tous les deux phases. Pour valider nos hypothèses et notre modèle, nous avons utilisé trois méthodes statistiques au cours de trois étapes d'analyses successives. Il convenait de vérifier d'abord le caractère unidimensionnel des différents échelles de mesure que nous utilisons au moyen d'une analyse en composante principale ; ensuite, nous avons eu recours à l'approche des équations structurelles telle qu'elle est proposée par le logiciel AMOS pour valider les hypothèses de notre modèle ; enfin, nous avons également utilisé différentes méthodes pour vérifier, infirmer ou évaluer l'existence d'effets médiateurs et d'effets modérateurs affectant notre modèle d'analyse.

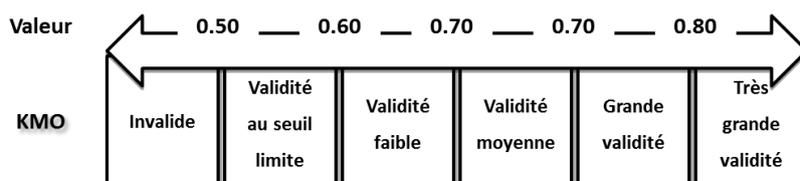
3.2.1 L'analyse en composante principale (avec SPSS)

Nous avons utilisé la méthode d'analyse en composante principale (ACP) pour vérifier l'unidimensionnalité des échelles de mesure. L'objectif de l'ACP est de projeter un nuage de points des individus, dont les coordonnées sont les mesures quantitatives et continues des caractères étudiés, sur les plans qui représentent au mieux les principales caractéristiques de ce nuage. L'hypothèse initiale est que les caractères étudiés peuvent se réduire à un nombre plus limité de caractères grâce à des corrélations linéaires. La réduction du nombre de caractères descriptifs se fait par le calcul des distances entre tous les points pris deux à deux afin de définir quel est le plan sur lequel la projection des points-individus déforme le moins des distances initiales entre les points (Stafford et Bodson, 2006). Pour vérifier l'unidimensionnalité des échelles de mesure, nous devons d'abord justifier que les données sont factorisables et ensuite observer le nombre de facteurs extraits. Si le nombre de facteurs est unique, nous pouvons valider l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure.

3.2.1.1 Vérification de l'unidimensionnalité des données

L'unidimensionnalité des données est vérifiée, dans notre étude, par trois indices : indice KMO, la significative du test de sphéricité de Bartlett, et les valeurs d'anti-image de la matrice des corrélations.

Le test de **Kaiser, Mayer et Olkin (KMO)**¹⁶² est une mesure d'adéquation de l'échantillonnage, généralisée de la corrélation partielle entre les variables de l'étude. Cette mesure est basée sur la moyenne des coefficients de corrélation qui sont situés dans la diagonale de la matrice anti-image. La valeur de l'indice de KMO qui doit tendre vers 1 permet de valider la corrélation entre les items de l'échelle de mesure. L'indice de KMO est souvent accepté si la valeur est supérieure de 0.5. Dans cette étude, nous souhaitons obtenir la valeur de KMO supérieur à 0.70.



Ensuite, nous utilisons le test de sphéricité de Bartlett¹⁶³ qui compare la matrice de corrélation à la matrice identité. Ce test permet de vérifier l'absence significative de sphéricité du modèle étudié. En effet, dans le cas où le modèle s'avère sphérique (le test de Bartlett n'est pas significatif), on peut présumer que les corrélations entre les variables soient voisines de zéro et donc qu'il n'y a pas intérêt à remplacer les variables par des composantes¹⁶⁴. Dans notre étude, nous souhaitons que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (p-value très petite : inférieur de 0.05 voire 0.001).

¹⁶² Cf. Annexes du chapitre VI. 1. Syntaxe SPSS

¹⁶³ Cf. Annexes du chapitre VI. 1. Syntaxe SPSS

¹⁶⁴ Le test de Bartlett est un test d'hypothèse avec H0 : La matrice de corrélation est égale à une matrice identité, cela signifie que les corrélations entre variables sont faibles ou nulles ; H1 : La matrice de corrélation est différente d'une matrice identité et il est justifié de rechercher des composantes. Dans ce test, on ne doit considérer que la significative du test. La valeur observée doit être égale ou inférieure à 0.05 ce qui signifie que l'hypothèse H0 peut être rejetée et que l'on peut accepter H1.

Pour améliorer le caractère factoriel des variables, nous pouvons utiliser aussi l'anti-image de la matrice des corrélations. Les variables ayant une valeur inférieure à 0.5 sur la diagonale de la matrice de corrélation anti-image peuvent être supprimées car elles sont expliquées à moins de 50% par l'ensemble des autres variables.

3.2.1.2 Nombre de facteurs extraits

Pour déterminer le nombre de facteurs à retenir, en général, il y a trois règles :

1^{ère} règle – La règle de Kaiser : on ne retient que les facteurs présentant des valeurs propres supérieures à 1.

2^{ème} règle : on choisit le nombre de facteurs (axes) en fonction de la restitution minimale d'information que l'on souhaite. Dans l'absolu, on souhaiterait que le modèle restitue au moins 80% de l'information. Cependant, en pratique, le seuil peut être inférieur et tomber jusqu'à 60%¹⁶⁵.

3^{ème} règle – Test du coude (Scree-test) est un outil d'aide au choix du nombre de facteurs à retenir dans l'analyse en composantes principales. On observe le graphique des valeurs propres (Scree Plot) et on ne retient que les facteurs dont les valeurs se trouvent à gauche du point d'inflexion. Graphiquement, on part des composants qui apportent le moins d'information (qui se trouvent à droite), on relie par une droite les points presque alignés et on ne retient que les facteurs (axes) qui sont au-dessus de cette ligne.

3.2.2 L'analyse factorielle confirmatoire (avec AMOS)

Si dans l'analyse factorielle exploratoire, nous faisons émerger un modèle, avec l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), nous pouvons identifier à l'avance les variables latentes (facteurs), sélectionner les variables observées (indicateurs des variables latentes), disposer

¹⁶⁵ Pour ces deux premières règles, on examine le tableau de la variance totale expliquée (Total Variance Explained) qui indique pour chaque facteur la valeur propre et le pourcentage de variance totale expliquée.

d'un modèle théorique a priori mettant en jeu des variables latentes et enfin, valider le modèle. Pour réaliser l'analyse factorielle confirmatoire, nous utilisons le logiciel AMOS. La procédure d'estimation utilisée est celle du maximum de vraisemblance¹⁶⁶.

L'analyse factorielle confirmatoire par les modèles d'équations structurelles (Structural Equation Modeling –SEM) permet de valider les relations structurelles sont définies par des relations causales entre des variables non observables, dites variables latentes et des variables observées, dites variables manifestes. La première démarche consiste donc à évaluer la qualité de la mesure de chaque concept (variable latente) utilisé dans le modèle. Il s'agit ensuite d'évaluer la qualité globale du modèle et de la structure des relations entre concepts qu'il décrit.

3.2.2.1 Évaluation de la qualité de la mesure des concepts

Les variables latentes sont évaluées par une batterie de variables observées (variables indicatrices) sur lesquelles elles doivent exercer une influence significative. Cette batterie de variables doit satisfaire à deux conditions pour que l'on puisse considérer que la mesure d'un concept latent est acceptable : elle doit fournir une échelle qui soit à la fois, fiable et valide.

a. La fiabilité

La fiabilité consiste en la capacité d'un score observé à être identique dans des conditions identiques. L'analyse de fiabilité permet d'étudier les propriétés des échelles de mesure et des éléments qui le constituent. Elle permet de déterminer dans quelle mesure les éléments d'un questionnaire sont liés les uns aux autres et de procurer un indice général de la consistance ou de la cohérence interne de l'échelle dans son ensemble. La procédure d'analyse de fiabilité sur SPSS et AMOS calcule plusieurs mesures fréquemment utilisées de la fiabilité de l'échelle. Pour tester la fiabilité du modèle de construit, on peut utiliser des indicateurs de fiabilité comme l'alpha de Cronbach¹⁶⁷ (Garver et Mentzer, 1999; Ping, 2005) ou mieux encore le Rho (ρ) de Joröskog¹⁶⁸.

¹⁶⁶ L'échantillon minimal pour la modélisation en équations structurelles est de 100 (Kline, 1988).

¹⁶⁷ L'alpha de Cronbach est un indicateur compris entre 0 et 1 qui permet d'évaluer l'homogénéité (la consistance ou cohérence interne) de la mesure obtenue par la réunion d'un certain nombre d'items. Plus la valeur de l'alpha de Cronbach est élevée, plus les items représentent le même phénomène.

b. La validité

La fiabilité est une condition nécessaire, mais non suffisante, de la validité d'une mesure. La validité permet d'apprécier si l'instrument utilisé mesure le construit qu'il est censé vraiment mesurer (Evrard *et al.*, 1997). La validité renvoie à l'ajustement entre ce que les données devraient mesurer (la variable latente) et ce qu'elles mesurent réellement. La validité d'un concept latent est établie lorsque la corrélation entre chaque indicateur et la variable latente dont il relève est supérieur en valeur absolue à 0.7 et lorsque ce concept extrait en moyenne au moins 50% de la variance de ses variables indicatrices. Cela signifie que le concept est estimé de manière consistante (ou encore convergente) par ses indicateurs et que la part de variance attribuable aux erreurs de mesure est inférieure à la part de variance capturée par le concept latent.

Gerbing et Anderson (1988) ajoutent la contrainte que les contributions factorielles (comparables à des coefficients de régression) issues de l'AFC doivent être significativement non nulles¹⁶⁹. La variance moyenne extraite pour chaque construit doit être égale ou supérieure à 0.5. Cela signifie que la variance moyenne partagée entre la variable latente et ses indicateurs est supérieure à 50%¹⁷⁰. Selon les résultats présentés ci-dessous, cette condition est vérifiée.

3.2.2.2 Évaluation de la qualité globale d'ajustement du modèle

Pour évaluer la qualité de l'ajustement du modèle, Roussel *et al.* (2002) ont proposé trois types d'indices : les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie.

Duhachek *et al.* (2006) recommandent un alpha de Cronbach supérieur à 0.7 pour se prononcer sur la fiabilité des mesures.

¹⁶⁸ Le ρ de Jorëskog est une alternative intéressante à l'alpha de Cronbach, car il est moins sensible au nombre d'items analysés (Didellon et Valette-Florence, 1996). On considère que la fiabilité du construit est bonne si le ρ de Jorëskog supérieur à 0.7 ou 0.8 (Garver et Mentzer, 1999).

¹⁶⁹ La valeur du test T-Student CR supérieur à 1.96 et supérieur à 0.5 avec la variable latente.

¹⁷⁰ L'indice pvc doit être supérieur à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). Quand le pvc est supérieur à ce seuil, la variance expliquée par les items est plus importante que la variance due aux erreurs de mesure.

a. **Les indices absolus**

Ils permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique reproduit les données observées. Parmi les indices disponibles, nous avons choisi les trois indices les plus utilisés : GFI, AGFI, RMSEA¹⁷¹.

- **GFI (Goodness of Fit Index)** : c'est un indicateur de la qualité globale d'ajustement qui varie entre 0 et 1 (Schermelleh-Engel *et al.*, 2003). Le GFI représente la part relative de la covariance expliquée par le modèle. Cet indice est peu sensible à la taille de l'échantillon mais sensible à la complexité du modèle. Selon Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991), un GFI supérieur à 0.9 témoigne d'un bon ajustement du modèle. Mais pour l'échantillon de plus de 300, on peut prendre 0.90.
- **AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)** : est l'adaptation du GFI prenant en compte la complexité du modèle. C'est le GFI ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté $(1 - q(q+1)/2ddl)(1 - GFI)$. Comme l'indice GFI, cet indice est aussi peu sensible à la taille de l'échantillon mais sensible à la complexité du modèle. Un AGFI supérieur à 0.9 est nécessaire pour qu'un modèle puisse être considéré comme acceptable. Pour des modèles complexes, on peut accepter des valeurs d'AGFI jusqu'à 0.8 ((Pedhazur et Schmelkin, 1991; Roussel *et al.*, 2002; Roussel *et al.*, 1996)).
- **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)** : c'est la différence moyenne attendue dans la population totale, par degré de liberté. Cet indice évalue l'adéquation entre la matrice reproduite et la matrice observée tout en tenant compte de la complexité du modèle (en divisant par le nombre de degré de liberté). Hu et Bentler (1999) considèrent que la valeur seuil maximale acceptable est de 0.06. Browne et Cudeck (1993) proposent d'évaluer l'ajustement comme bon si RMSEA prend des valeurs inférieures à 0.05 ; entre 0.05 et 0.08 l'ajustement du modèle est acceptable, médiocre entre 0.08 et 0.10 ; l'ajustement devient inacceptable au-dessus de 0.10.

¹⁷¹ Les auteurs ont utilisé aussi les indices comme Gamma 1, Gamma 2

b. Les indices incrémentaux

Parmi les indices disponibles, nous avons choisi les trois indices les plus utilisées¹⁷². Ces indices évaluent ce qu'apporte le modèle testé par rapport à un modèle de base pris en référence.

- **NFI (Normed Fit Index)** : est un indice de comparaison basé sur les indices de non centralisation de la population. La valeur de cet indice varie entre 0 et 1. Plus la valeur est proche de 1, plus le modèle est bon. Le seuil d'acceptation conseillé est de plus de 0.9. Cependant, cet indice a l'inconvénient de rejeter facilement le modèle si l'échantillon est petit. Dans cette perspective, il convient plutôt d'utiliser le CFI.
- **CFI (Comparative Fit Index)** : est un indice de comparaison dérivé du NFI en prenant en compte la distribution corrigée du Chi-deux. Le CFI varie entre 0 et 1 qui s'interprète tel un coefficient de corrélation. Le CFI est jugé excellent s'il est supérieur ou égal à 0.9. On peut cependant tolérer un seuil plus bas, à 0.6 (Marsh, 1987) qui indique que le modèle explique alors les données de manière raisonnable.
- **TLI (Tucker-Lewis Index)** : permet d'apprécier l'apport du modèle testé par rapport au modèle indépendant qui est le modèle le plus simple et pour lequel toutes les corrélations sont nulles. Un TLI supérieur à 0.9 pour un modèle est acceptable.

c. Les indices de parcimonie

Ils servent à éviter de surestimer des modèles ayant trop de paramètres et à détecter si inversement le mauvais ajustement d'un modèle ne provient pas d'un trop petit nombre de paramètres libres (trop de paramètres fixés). Ils permettent de déterminer parmi plusieurs modèles plausibles celui qui devrait être préféré.

- **CMIN/DF (Chi-deux normé)** : indique la distance entre le modèle observé et la structure postulée. Le Chi-deux normé doit être le plus faible possible. Entre 1 et 3 le

¹⁷² Les auteurs ont utilisé aussi les indices comme NNFI (indice d'ajustement non normé. C'est la même forme que le NFI, mais prise en compte des degrés de liberté du modèle), CN (le N critique de Hoelter (1983). C'est la plus grande taille d'échantillon pour laquelle on accepterait l'hypothèse que le modèle est correct (HOELTER dans AMOS).

modèle est acceptable, entre 3 et 5 douteux, au-delà de 5 il convient de rejeter le modèle (Jöreskog et Sörbom, 1993).

- **AIC (Akaike's Information Criterion)** : est un indice qui permet de comparer différents modèles entre eux. Ce nouvel indice incorpore une notion de « parcimonie » en tenant compte du nombre de paramètres évalués dans un modèle. Cet indice est sensible aux écarts à la normalité. L'indice AIC doit être le plus petit possible.
- **CAIC (Consistent version of CAIC)** : s'interprète de la même façon que l'AIC, mais il tient compte de la taille de l'échantillon. Une plus petite valeur sur ce critère correspond à un meilleur modèle.

Le résumé des indicateurs et leur critère que nous allons utiliser dans notre étude est présenté dans le tableau V-9.

Tableau V-7: Les indices d'ajustement du modèle

	Indices	Valeurs souhaitées
Indices absolus	GFI	Proche ou supérieure à 0.90
	AGFI	≥ 0.80 ou mieux ≥ 0.90
	RMSEA	≤ 0.08 ou mieux ≤ 0.05
Indices incrémentaux	NFI	Proche ou supérieure à 0.90
	CFI	Proche ou supérieure à 0.90
	TLI	Proche ou supérieure à 0.90
Indices de parcimonie	DMIN/CF	Plus petit possible, entre 1, 2-3, voire 5
	AIC	Plus petit possible (comparaison)
	CAIC	Plus petit possible (comparaison)

Source : Adapté de Roussel et al. (2002), Garver et Mentzer (1999); Schermelleh-Engel et al.(2003)

3.2.3 Le test les effets médiateurs

Mettre en évidence l'existence d'une variable médiatrice est important car cela permet de mieux comprendre la structure causale d'une relation statistique (Caceres et Vanhamme, 2003). Le rôle des variables modératrices est différent et tient en grande partie à la difficulté qu'il y a à fixer les variables de contingence lors de la vérification empirique d'un modèle.

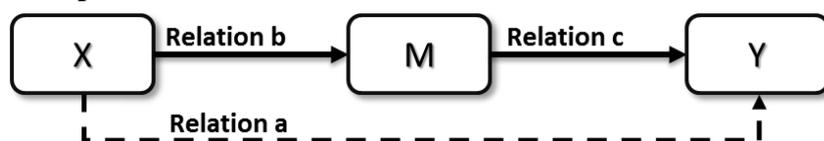
Certains éléments du contexte qui ne peut être rendu constant lors de l'opérationnalisation ne sont pas pour autant neutres par rapport aux relations étudiées par le modèle. L'évaluation de leur rôle modérateur est donc l'objet de ce second type de test.

3.2.3.1 Test du rôle médiateur d'une variable

Selon la définition de Caceres et Vanhamme (2003), un variable M est médiatrice lorsqu'elle constitue l'intermédiaire par lequel la variable X influence une autre variable Y : la variable X exerce un impact sur la variable médiatrice M et cette dernière influence à son tour la variable Y. On dit alors que la variable X exerce un effet indirect sur Y par la médiation de M.

Les hypothèses de médiation seront examinées en suivant la démarche en trois étapes recommandée par Baron et Kenny (1986) et explicité par El Akremi et Roussel (2003) dans le cadre des équations structurelles (Figure V-12).

Figure V-12: Représentation d'un effet médiateur de M sur la relation entre X et Y



Étape 1 : Étudier l'effet de la variable explicative X sur la variable à expliquer Y. Le coefficient structurel doit être significatif (relation a).

Étape 2 : Étudier l'effet de la variable explicative X sur la variable médiatrice M. Le coefficient structurel doit aussi être significatif (relation b).

Étape 3 : Étudier l'effet de la variable médiatrice M sur la variable à expliquer Y lorsque l'influence de X sur Y est contrôlée. Cela est réalisé à l'aide d'un modèle structurel intégrant l'effet conjoint de X et de M sur Y comme dans la figure V-12. Cette étape répond à deux objectifs, et se décompose en deux sous-étapes :

Étape 3a : Montrer que le coefficient structurel reliant M à Y est significatif (relation c), ce qui validera la médiation si les étapes précédentes sont confirmées.

Étape 3b : étudier le coefficient structurel reliant X à Y. S'il est non significatif, on parlera de médiation partielle.

4 La situation du numérique dans les hôtels enquêtés

Dans les sections précédentes, nous avons présenté notre démarche d'investigation. Dans cette section, nous allons présenter le panorama de la situation de d'équipement des TIC des hôtels de notre échantillon. Nous allons faire une description détaillée du site web, cœur de la stratégie web de l'hôtel. Ensuite, nous allons caractériser les personnes qui ont un rôle influent dans la réalisation de la stratégie web.

4.1 L'implantation des TIC et du site web des hôtels

Tout d'abord, nous allons présenter l'état des équipements TIC des hôtels (4.1.1). Ensuite, nous abordons les caractéristiques du site web des hôtels enquêtés (4.1.2). Enfin, nous concentrons aux objectifs des dirigeants en adoptant d'un site web (4.1.3).

4.1.1 L'équipement des TIC dans les hôtels

La comparaison entre des taux d'équipement des TIC montrent que les entreprises hôtelières de notre enquête (2010) sont mieux équipées que ceux de l'enquête de l'INSEE (2008) (tableau V-10). Cela peut être expliqué par notre limitation de l'échantillon seulement sur les hôtels qui possèdent d'un site web. Dans la comparaison, nous faisons la description plus détaillée sur la région Midi-Pyrénées parce que le poids important de ces hôtels dans l'échantillon. Considérant les taux d'équipement des entreprises et ciblant uniquement les hôtels disposant d'un site web, l'équipement régional apparaît supérieur à la moyenne française. Un certain sous équipement transparaît dans le secteur de l'hôtellerie indépendante française et une faiblesse de la connexion haut débit dans la région Midi-Pyrénées qui traduit l'existence de certaines zones d'ombre bien connues.

Tableau V-8 : La comparaison des taux d'équipement entre les entreprises hôtelières de Midi-Pyrénées et de France

Critère/ Source	Enquête INSEE	Notre enquête	
		France	Midi-Pyrénées
Dispose d'accès Internet	94	100	100
Connexion mobile	17	31	31
Site web	78	100	100

Unité : Pourcentage de l'échantillon

Le site web ainsi les autres logiciels managériaux dépendent beaucoup de la connexion à l'Internet. Le quasi-total des hôtels enquêtés sont connectés à l'Internet de haut débit (xDSL : ADSL, SDSL etc.) (90%). Tandis qu'il y a encore 6% des hôtels enquêtés garde une connexion de bas débit par le modem analogique¹⁷³. Parmi les hôtels de notre échantillon, près d'un hôtel sur trois équipe une connexion sans fil.

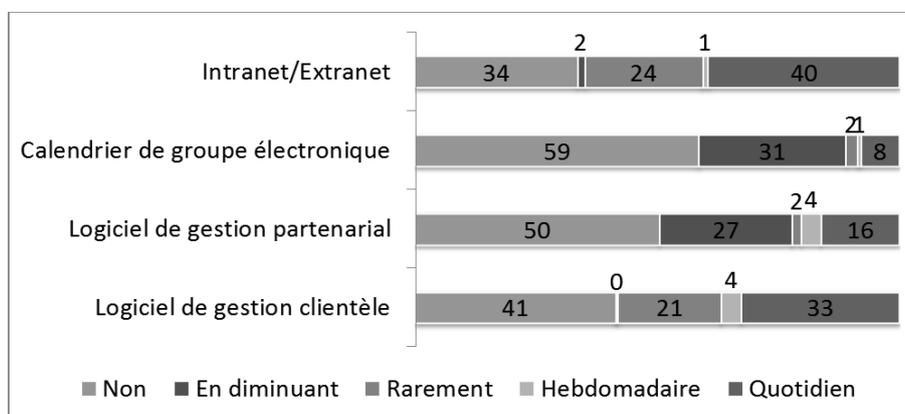
Basé sur cette connexion, presque tous les hôtels enquêtés utilisent l'Internet de fréquences quotidiennes (97%). En utilisant en parallèle avec l'Internet, la consultation des e-mails prend un usage de même fréquence (97%). La combinaison de l'Internet et de la messagerie électronique font un outil de communication et de fondement pour le développement de la stratégie du site web. Suivre cette logique, bien que ces TIC traditionnelles soient encore utilisé largement, la tendance est déjà va en baisse. Il n'y a que la moitié des hôtels qui utilisent le fax en quotidien (56%) et 15% annoncent qu'ils l'utilisent en hebdomadaire. Près d'un hôtel sur deux répondent qu'ils diminuent l'utilisation de fax pour communiquer (18%). La fréquence d'utilisation de standard téléphonique est aussi dans le remplacement avec les autres canaux de communication comme le téléphone IP en particulièrement le Skype. Il n'y a que trois hôtels sur quatre annoncent qu'ils utilisent le standard téléphonique chaque jour.

Si presque tous les hôtels utilisent largement les TIC simples, l'implantation et l'utilisation des TIC plus sophistiqués ne se développent pas encore dans ces hôtels. Un hôtel sur trois ne possède ni réseau intranet ni réseau extranet. Parmi les hôtels qui en possèdent, un tiers ne les utilise que rarement (soit 24% de l'échantillon). Plus de 40% des hôtels n'ont pas utilisé un calendrier de groupe électronique. Cette situation est pareille pour les logiciels de gestion

¹⁷³ Cf. Annexes du chapitre III. 1.2. Définitions et glossaire TIC. Modem.

partenariale et de gestion de clientèle. Seulement un tiers des hôtels annonce l'utilisation le logiciel de gestion clientèle tous les jours.

Figure V-13: Fréquence d'utilisation des logiciels managériaux



En effet, nous trouvons que les hôtels enquêtés possèdent d'un niveau d'infrastructure en TIC assez élevé par rapport au moyen français. Tous les hôtels connectés (voire connectés sans fil) ont implanté d'un site web. En outre, les réseaux internes et externes de l'hôtel sont renforcés. Cela peut être considéré comme une bonne préparation pour adopter une stratégie web.

4.1.2 La forme, le niveau de la stratégie web et l'âge du site web

La moitié des hôtels ont implanté un site web depuis plus de 5 ans (54%). Les sites web de moins d'un an n'occupent que 4% de notre échantillon. De façon massive les dirigeants accordent un rôle d'information clients à leur site (88.3%). Les sites vitrines occupent ainsi une place importante de notre échantillon et pourtant plus de deux hôtels sur trois ne le mettent à jour qu'à l'occasion de grands événements. Cette situation est répandue non seulement pour les hôtels mais de toutes les entreprises de petite taille. Bien que la plupart des hôtels de notre échantillon avancent assez tôt avec la stratégie site web, ils n'ont pas encore utilisé le site web comme un outil stratégique. Plus de deux hôtels sur trois ne mettent à jour que selon les événements (64%). Extrêmement, un hôtel sur dix avoue que la mise à jour du site web n'est jamais exécutée. Les dirigeants l'expliquent que leur hôtel n'a que d'opérations traditionnelles, c'est pourquoi, on ne change pas le site web. Ces hôtels sont souvent

recourent aux prestations externes pour gérer leur site web. Et souvent, ce sont les sites web informationnels.

La comparaison des résultats relatifs aux caractéristiques générales des sites de notre enquête de 2010 et celle de l'INSEE fait apparaître plusieurs points (tableau V-11). La dimension informationnelle et communicationnelle du site comme par exemple présenter un catalogue et permettre la réservation en ligne est utilisé pleinement par les hôteliers de notre enquête. La dimension servicielle comme par exemple donner la possibilité aux visiteurs de concevoir leur produit en ligne est beaucoup plus représenté sur les sites de notre échantillon que celles des hôtels enquêtés par l'INSEE. Le niveau d'appropriation de la technologie de ces derniers semble incomplet. Sur le point essentiel de la fidélisation de la clientèle comme par exemple le fait de proposer un contenu personnalisé du site pour les visiteurs réguliers est mieux mis en valeur par les hôteliers de notre enquête.

Tableau V-9 : Services apportés par le site web de l'hôtel à ses clients

	Notre enquête	Enquête INSEE
Présentation de catalogue et/ou liste de prix	87	85
Possibilité pour les visiteurs de personnaliser ou de concevoir les produits	31	18
Commande ou réservation de produits et services proposés	89	66
Possibilité de paiement en ligne sécurisée	42	29
Contenu personnalisé du site pour les visiteurs réguliers ou habitués	46	17

Unité : Pourcentage de l'échantillon

4.1.3 Objectif d'adoption d'un site web

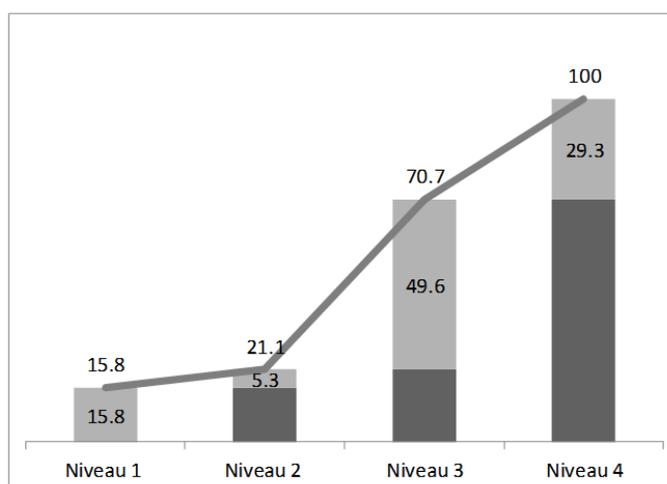
En implantant un site web, chaque hôtel a un objectif et des attentes concrets. Nous avons regroupé les objectifs annoncés par les dirigeants des hôtels enquêtés par quatre catégories.

Le niveau 1 traduit l'objectif du dirigeant d'être présent sur la toile. L'objectif est de faire connaître, de promouvoir les prestations ou de fournir de l'information aux clients. Près de 16% des hôtels ne vont pas plus loin. Le niveau 2 exprime des objectifs plus sophistiqués. Aux objectifs du niveau 1 s'ajoutent la volonté d'interactions avec les clients pour élargir et

améliorer les services. Les hôtels qui ajoutent ces objectifs ne sont pas très nombreux. Il y a seulement un hôtel sur vingt. Cela veut dire qu'au total, un hôtel sur cinq atteint le premier niveau (soit 15.8% plus 5.3%).

Les dirigeants plus ambitieux qui souhaitent non seulement réaliser les objectifs du niveau 2 mais encore utiliser en interne sont classés au niveau 3. Les objectifs sont alors de développer aussi la communication interne ou/et d'utiliser les informations recueillies pour le service. Ce niveau constitue la plus fréquent de notre échantillon en rassemblant près de la moitié des dirigeants. Mettre en place le commerce électronique sur leur site web est l'objectif le plus élevé envisagé par les hôtelleries. Le site web devient un canal de réservation direct en ligne et permet de recevoir des paiements en ligne. Près de 30% des hôtels informent qu'ils ambitionnent d'atteindre ces objectifs. En effet, les hôtels de notre échantillon montrent leur ambition de ne pas rester présenter sur l'Internet mais d'intégrer du site web dans les activités de l'hôtel.

Figure V-14 : Typologie d'objectif du site web



4.2 Les ressources humaines en TIC des hôtels

Dans les hôtels de petite taille, une personne peut/doit cumuler plusieurs postes en même temps. Souvent, c'est le dirigeant qui s'occupe du site web mais parfois c'est le réceptionniste. Pour simplifier, nous regroupons volontairement certains postes dans l'hôtel

dont les responsabilités sont assez similaires. Près de 8 répondants sur 10 sont dans la direction soit le propriétaire gérant soit le responsable SI (82%). Le dixième restant est la réception (11%) et responsable SI ou les autres employés de l'hôtel comme l'assistant (7%). Selon nos études et les entretiens précédents, nous ne pouvons pas confirmer que ces derniers n'ont pas d'influence sur la stratégie du site web de l'hôtel car dans plusieurs cas, ce sont les réceptionnistes qui s'occupent du site web et de la réservation.

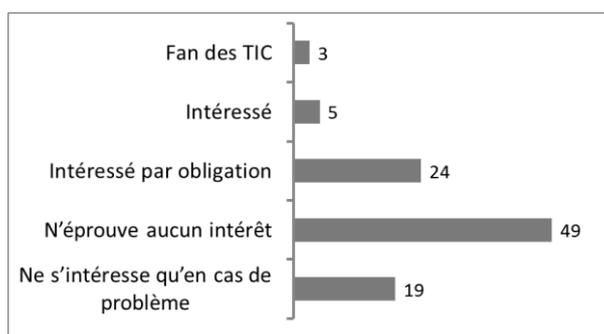
4.2.1 Personne chargée du site web de l'hôtel

Pour gérer les activités informatiques et le site web, les hôtels ont recours soit des professionnels extérieurs soit le font en interne. Plus de la moitié des hôtels ont recours à leurs employés (57%). Souvent ce sont les dirigeants de l'hôtel qui prennent en charge. Pour moins de 10% de cas ce sont les employés qui en cas de problème gèrent. Les hôtels qui consacrent un poste dédié au responsable informatique sont très peu nombreux. Plus d'un hôtel sur quatre recourent à des prestataires extérieurs (29%). Dans ces hôtels, la formation des responsables informatiques n'est pas une question très importante. Moins de un responsable informatique sur quatre a obtenu un diplôme professionnel en systèmes d'information. Plus d'un tiers des hôtels annoncent que leur responsable informatique a suivi les formations complémentaires pour les TIC (soit 34.6% parmi 179 répondants sur cette question).

4.2.2 L'intérêt du dirigeant envers le site web

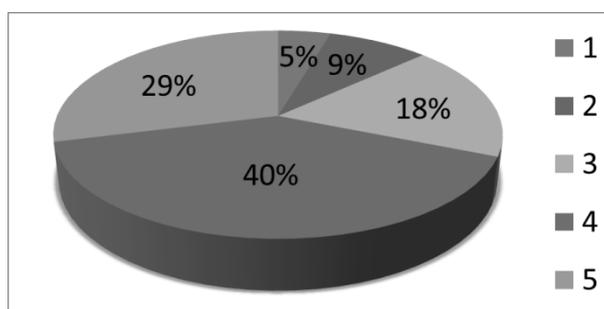
Dans un hôtel de petite taille, l'opinion du dirigeant est prépondérante. C'est pourquoi, plus le dirigeant a une bonne opinion sur les TIC, plus la stratégie du site web a des chances d'être implantée et de se développer dans cet hôtel. Dans notre échantillon, Il y a moins d'un dirigeant sur dix a une bonne opinion des sites web. Près d'un quart des dirigeants s'y intéressent par l'obligation. Près de la moitié des dirigeants n'éprouve aucun intérêt.

Figure V-15: Intérêt vis-à-vis du site web



Les hôtels enquêtés sont assez satisfaits des impacts de la stratégie du site sur le développement de leur hôtel. Comme le montre la figure ci-après, seuls 5% des hôtels trouvent que le site web ne répond pas encore à leur attends en termes de développement de leur hôtel. 40% des hôtels enquêtés sont content de leurs choix du site web. Parmi lesquels plus d'un hôtel sur quatre sont parfaitement satisfaits (29%). Cela montre qu'il y a des problèmes à expliquer et à améliorer.

Figure V-16: Rapprochement du choix de site web et de la stratégie de développement



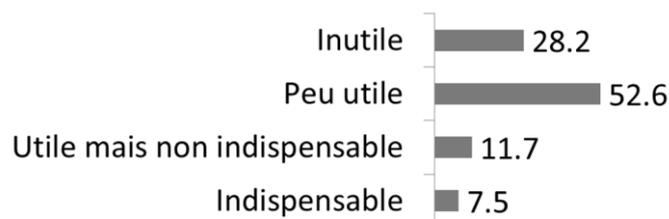
Note : De Absolument pas (1) à Parfaitement (5)

4.2.3 Usage des TIC par les employés de l'hôtel

Cette situation semble logique au regard des exigences du recrutement en termes de formation en informatique des salariés des hôtels indépendants. Seul un hôtel sur quatre (25.9%) exige un savoir-faire en la matière lors des recrutements. Nous constatons que 62% des hôtels déclarent que leurs employés utilisent difficilement les outils informatiques et 10% qu'ils les maîtrisent bien. La faiblesse de cette qualification limite l'autonomie des salariés vis-à-vis des technologies, mais l'intérêt manifesté par les dirigeants des hôtels indépendants est très relatif.

Plus de la moitié des dirigeants trouvent que les TIC n'ont qu'une utilité relative et seuls 7.5% croient que les TIC sont indispensables (figure ci-dessous).

Figure V-17 : Importance des TIC pour les salariés des hôtels aux yeux de la direction (en %)



Pourtant, les hôtelleries ne sont pas enthousiastes à l'idée de former leurs employés aux TIC. Ils ne sont formés que pour les nouvelles applications (la moitié des hôtels) et si 23% de l'échantillon total y a penché, le projet n'est pas encore mis en route. On ne s'étonnera donc pas du peu d'enthousiasme manifesté pour le développement de la formation des salariés en ce domaine.

Conclusion

Ce chapitre a été l'occasion de détailler la méthodologie utilisée dans notre recherche après avoir pris position pour le paradigme positiviste en matière épistémologique. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de plus de 12000 hôtels français et avons obtenu 289 retours. Ces réponses, après avoir été codées, sont entrées dans notre base de données.

Celle-ci a nécessité un certain nombre de traitements préalables : sélectionner les réponses correspondant à notre définition des PME, créer de nouvelles variables, en reformater qualitativement d'autres et surtout de traiter les valeurs manquantes, heureusement rares. À la fin de cette étape, nous obtenons une base de données qui contient 266 hôtels et 34 variables.

Pour valider nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à la méthode des équations structurelles. Plusieurs méthodes d'analyse statistique sont alors nécessaires : l'analyse des composantes principales a été utilisée pour examiner les échelles de mesure. L'analyse factorielle confirmatoire permet de valider les échelles de mesure, puis le modèle et sa structure ainsi que les hypothèses de recherche.

Nous avons présentés une synthèse des caractéristiques des hôtels de notre échantillon qui permet de mieux connaître les hôtels français utilisant un site web. L'implantation des TIC n'est pas équilibrée entre les applications. Tandis que le quasi-total des hôtels est connecté à l'Internet de haut débit, un tiers parmi eux a une connexion sans fil. Les fréquences d'utilisation des TIC montrent que les hôtels ont tendance à appliquer les TIC au quotidien de leurs activités. Cependant, ils n'utilisent que des TIC simples. La majorité des hôtels a implanté le site web depuis plus d'un an. L'objectif est plutôt de fournir les informations (près de 90%) que de faire du commerce (moins de 50%). Il est donc logique que parmi huit dimensions étudiées, celle de la communication, des systèmes d'information, du service et de la logistique soient les plus développées. Le site web est normalement géré par le dirigeant ou un prestataire extérieur. Près de la moitié des dirigeants de l'hôtel pensent que le site web est un équipement « de mode » et n'y trouvent pas un véritable intérêt. Selon 66% des dirigeants, leurs employés n'ont pas de bonnes compétences en matière de TIC.

VI Chapitre VI

Les tests des échelles de mesure, des hypothèses et du modèle de recherche

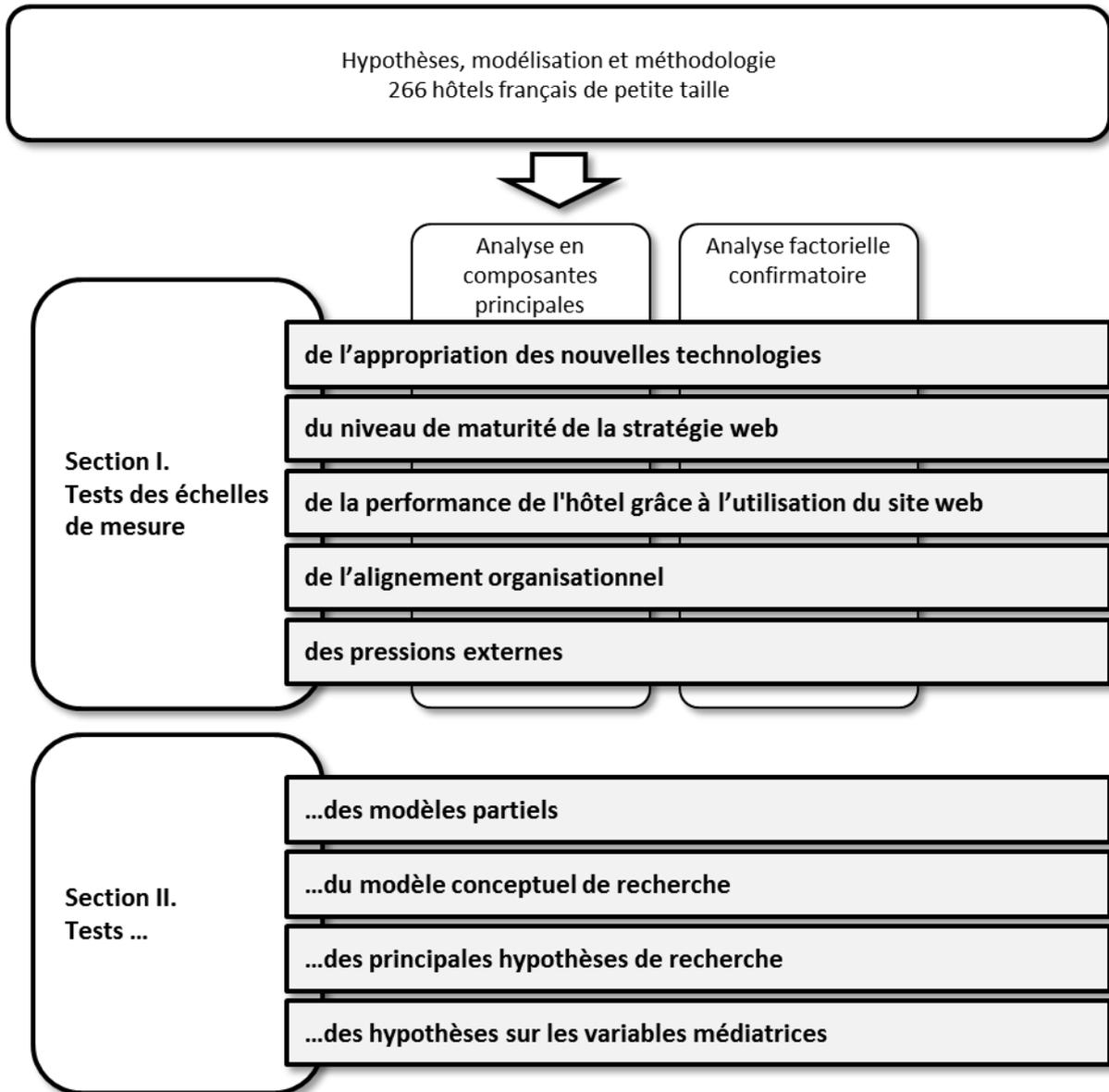
Suite à la présentation des choix méthodologiques de notre recherche dans le chapitre précédent, nous allons, dans ce chapitre, tester toutes les construits, hypothèses ainsi le modèle conceptuel qui est présenté dans le chapitre IV.

Dans la première section, nous présentons les tests des échelles de mesure des huit variables utilisées dans notre modèle de recherche : l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant de l'hôtel (trois dimensions : la perception de l'utilité, la perception de la facilité d'utilisation et l'absorption cognitive), le niveau de maturité de la stratégie web, les deux effets endogènes et managériaux, l'alignement organisationnel et les pressions externes de l'environnement. Pour chaque variable latente, nous réaliserons les analyses exploratoires et les analyses confirmatoires pour évaluer la qualité de la mesure sous deux conditions : la fiabilité et la validité.

La deuxième section vise à tester le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses. La première sous-section présente les tests des deux construits : l'appropriation et résultats de l'application de la stratégie web dans l'hôtel. Nous présentons ensuite le test du modèle conceptuel. Sa validation nous permet de vérifier ensuite chacune de nos hypothèses de recherche dans la troisième sous-section. Dans la quatrième sous-section, nous testons les hypothèses des liens indirects entre la stratégie web, chaque dimension de l'appropriation du dirigeant avec l'alignement organisationnel.

L'ensemble des résultats détaillés de ces analyses est présenté dans les annexes du chapitre VI 2.2 et 2.3.

Figure VI-1 : Plan du sixième chapitre



1 Les tests des échelles de mesure

La première section vise à tester les échelles de mesure des variables utilisées dans notre modèle en appliquant la démarche en deux temps proposée par Anderson et Gerbing (1988). Les variables sont issues des données obtenues dans notre enquête. Nous allons identifier l'appropriation du dirigeant de l'hôtel par trois indicateurs : la perception de l'utilité (PU), la perception de la facilité d'utilisation (PEOU) et l'absorption cognitive (CA). Le niveau de maturité de la stratégie web est testé ensuite par une échelle de mesure de 8 items. Nous avons testé les deux effets endogènes et managériaux obtenus à partir des évaluations des dirigeants des hôtels. Ensuite, nous testons les échelles de mesure la variable « alignement organisationnel » de l'hôtel. Enfin, nous allons tester les échelles de mesure des pressions externes de l'environnement.

Pour chaque variable latente, nous réaliserons les analyses exploratoires et les analyses confirmatoires pour évaluer la qualité de la mesure sous deux conditions : la fiabilité et la validité. Avec le SPSS, nous vérifions l'unidimensionnalité des échelles de mesure par les analyses en composantes principales (ACP). La méthode des équations structurelles sur l'AMOS permet de valider ces échelles de mesure¹⁷⁴.

1.1 L'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant de l'hôtel

L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant est supposée comme la clé du succès de l'application de site web dans l'hôtel. Nous avons mesuré l'appropriation du dirigeant par trois catégories : la perception de la facilité d'utilisation (PEOU), la perception de l'utilité (PU) et l'absorption cognitive (CA)¹⁷⁵.

¹⁷⁴ Les résultats détaillés des tests des échelles de mesure se trouvent dans les annexes 2.2 du chapitre VI.

¹⁷⁵ Les questions dans le questionnaire sont posées en appuyant sur celles dans les recherches précédentes (traduire et adapter) pour : (1) vérifier le robuste des recherches précédentes avant de

1.1.1 La mesure de la perception de la perception de la facilité d'utilisation

La perception de la facilité d'utilisation des nouvelles technologies du dirigeant est mesurée par cinq indicateurs de sentiment : le contrôle de la navigation, la flexibilité offerte par le web, la facilité d'apprendre à exploiter la technologie web, la facilité d'utilisation en phase de recherche et la facilité de devenir habile à utiliser le web (Davis, 1989; Gefen et Straub, 2000; Karahanna et Straub, 1999; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005; Tino, 1998).

Tableau VI-1 : La mesure de la facilité d'utilisation

Label	Variable
Sentiment de contrôler la navigation	PE1
Sentiment de flexibilité en utilisant le web	PE2
Facile d'apprendre à exploiter le web	PE3
Facile d'obtenir ce qu'il cherche sur le web	PE4
Facile de devenir habile à utiliser le web	PE5

1.1.1.1 Analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales des cinq indicateurs de la facilité d'utilisation nous permet de vérifier l'unidimensionnalité de cette mesure.

La valeur KMO de 0.83 signale de très grandes corrélations entre les items de l'échelle. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Donc nous pouvons effectuer une analyse factorielle sur ces cinq items. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image entre 0.81 et 0.86 confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance.

mettre dans notre modèle mesurer de même façon avec des recherches précédentes., (2) faire une continuation, une prolongation dans la recherche.

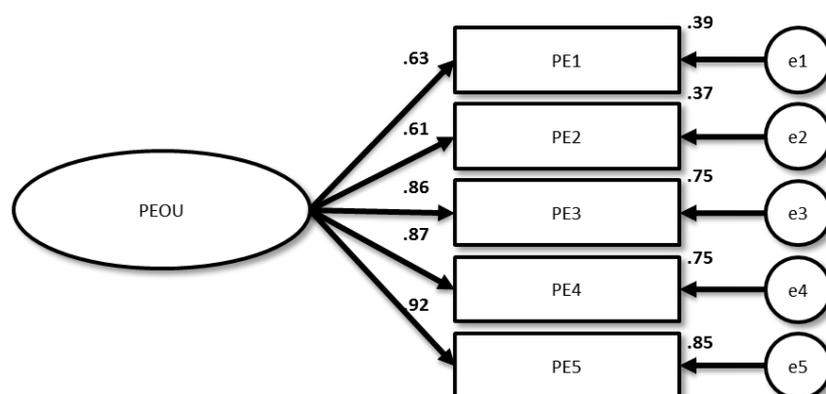
Cf. Annexe de Chapitre IV. 1.1. L'opération des variables du modèle de recherche

Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 70% et les trois autres axes représentent moins de 16% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faibles, inférieures à 0.8. Toutes les communautés sont supérieures à 76% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. Nous confirmons l'unidimensionnalité de cette échelle.

1.1.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est effectuée pour tester l'échelle de mesure de la facilité d'utilisation.

Figure VI-2 : Échelle de mesure de la perception de facilité d'utilisation



a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

Les indices de validité et de fiabilité de l'échelle sont présentés dans le tableau VI-2. Le poids factoriel liant les cinq indicateurs de la variable latente «perception de la facilité d'utilisation» est significativement différent de 0 ($C.R > 1.96$). Les valeurs absolues des poids factoriels sont supérieures à 0.7 (la plus faible est de 0.94). Les poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0.5 (le plus faible est de 0.61). Nous acceptons donc la validité de l'échelle. L'alpha de Cronbach $\alpha = 0.89 (> 0.7)$, le Rho de Joreskog $\rho = 0.89 (> 0.7)$ et le Rho de Fornell et Larcker $\rho_{vc} = 0.62 (> 0.5)$ nous permettent de valider la fiabilité de l'échelle de mesure de la perception de la facilité d'utilisation.

Tableau VI-2 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de la perception de facilité d'utilisation

<i>Variables</i>	<i>Poids factoriel</i>	<i>Poids factoriel standardisé</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
PE1 ← PEOU	1.000	0.628		
PE2 ← PEOU	0.943	0.612	8.723	
PE3 ← PEOU	1.429	0.864	11.355	***
PE4 ← PEOU	1.284	0.866	11.370	***
PE5 ← PEOU	1.355	0.922	11.802	***
Indices de fiabilité	αCronbach = 0.889	ρJoreskog = 0.889	ρvc = 0.623	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Les indices d'ajustement du modèle de mesure de la perception de la facilité d'utilisation par 5 items montrent un mauvais ajustement du modèle étudié au modèle théorique au niveau des indices absolus ($AGFI = 0.716 < 0.8$; $RMSEA = 0.231 > 0.1$) et les indices de parcimonie ($CMIN/DF = 15 > 5$).

Il est nécessaire d'améliorer la qualité d'ajustement en utilisant des indices de modification qui montrent l'amélioration du Chi-deux si une relation entre deux variables est modifiée. Les indicateurs nous suggèrent l'indicateur qui devrait être supprimé pour obtenir un meilleur ajustement. Les indices de modification, la valeur du poids factoriel standardisé nous conduisent à penser qu'il existe un problème avec l'indicateur PE2 (le sentiment de flexibilité). Nous l'avons essayé avec une échelle de mesure de 4 items qui donnent de bons indices d'ajustement du modèle de mesure de la perception de la facilité d'utilisation. Les indices absolus et les indices de parcimonie ont atteint les seuils souhaités. Le tableau VI-3 permet de comparer les résultats de ces différentes d'échelle de mesure.

Tableau VI-3 : La comparaison les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de la perception de facilité d'utilisation

	Indices	Échelle 5 items	Échelle 4 items	Valeurs souhaitées

Indices absolus	GFI	0.905	0.998	Proche ou supérieure à 0.90
	AGFI	0.716	0.990	≥ 0.80 ou mieux ≥ 0.90
	RMSEA	0.231	0.000	≤ 0.08 ou mieux ≤ 0.05
Indices incrémentaux	NFI	0.913	0.999	Proche ou supérieure à 0.90
	CFI	0.918	1.000	Proche ou supérieure à 0.90
	TLI	0.836	1.004	Proche ou supérieure à 0.90
Indices de parcimonie	DMIN/CF	15.117	0.506	Plus petit possible, entre 1, 2-3, voire 5
	AIC	95.583	17.012	+ petit possible
	CAIC	53.680	53.680	+ petit possible

La comparaison entre l'échelle de 5 items et celle de 4 items nous montre une grande amélioration de l'échelle de mesure. L'indicateur du sentiment de flexibilité qui est supprimé augmente la fiabilité de l'échelle de mesure. Nous acceptons donc l'échelle de mesure de la perception de la facilitation d'utilisation avec 4 indicateurs.

1.1.2 La mesure de la perception de l'utilité

La perception de l'utilité (PU) est une variable latente qui représente les impressions du dirigeant de l'hôtel face aux intérêts qu'apportent les nouvelles technologies. Cette sensation est le fruit d'expériences précédentes, de résultats perçus, de sentiments d'innovation etc. (Davis, 1989; Diez et McIntosh, 2009; Karahanna et Straub, 1999; Landauer *et al.*, 1995; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005; Tino, 1998). La perception de l'utilité est mesurée par quatre indicateurs présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau VI-4 : La mesure de la perception de l'utilité

Label	Variable
Améliorer la productivité	PU1
Améliorer des performances vis-à-vis des concurrents	PU2
Pionnier à essayer de nouvelles technologies de l'information.	PU3
Aimer expérimenter de nouvelles technologies de l'information	PU4

1.1.2.1 Analyse en composantes principales

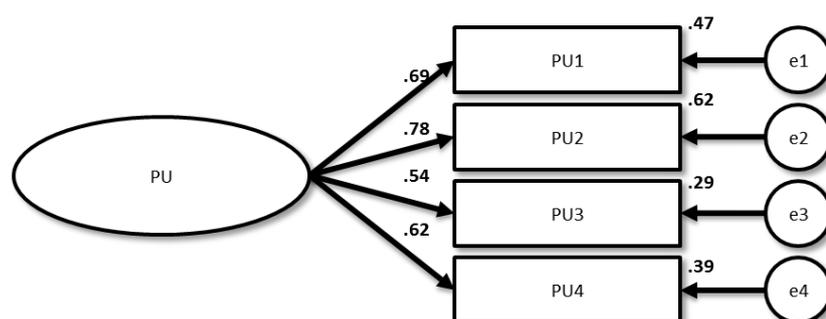
La valeur KMO de 0.70 signale de bonnes corrélations entre les items de l'échelle. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Ces items sont valables pour une analyse factorielle. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image, supérieures à 0.68, confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance.

Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 58% et les trois autres axes représentent moins de 21% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faibles, inférieures à 0.8. Toutes les communautés sont supérieures à 71% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. L'unidimensionnalité de cette échelle est donc bien confirmée.

1.1.2.2 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée pour tester l'échelle de mesure de la perception de l'utilité avec quatre indicateurs.

Figure VI-3 : Échelle de mesure de la perception de l'utilité



a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

La corrélation entre les quatre indicateurs et la variable latente « Perception de l'utilité » est significativement différente de 0 (la valeur de t-test C.R > 1.96). Les valeurs absolues des poids factoriels sont supérieures à 0.7 (la plus faible est de 0.73). Les poids factoriels

standardisés sont supérieurs à 0.5 (le plus faible est de 0.54). Nous acceptons donc la validité de l'échelle.

Parmi les trois indices de fiabilité, l'alpha de Cronbach $\alpha = 0.75 > 0.7$ et le Rho de Joreskog $\rho = 0.76 > 0.7$ sont satisfaisants. Seul le Rho de Fornell et Larcker, inférieur au seuil souhaité, reste peu satisfaisant ($\rho_{vc} = 0.44 < 0.5$). Bien qu'il y ait une limite de la validité convergente de cette échelle, nous retenons la validité et la fiabilité de cette échelle avec une réserve sur sa validité convergente.

Tableau VI-5 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de la perception de l'utilité

<i>Variables</i>	<i>Poids factoriel</i>	<i>Poids factoriel standardisé</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
PU1 ← PU	1.000	0.685		
PU2 ← PU	1.059	0.784	8.809	***
PU3 ← PU	0.731	0.538	7.181	***
PU4 ← PU	0.865	0.621	8.070	***
Indices de fiabilité	αCronbach = 0.754	ρJoreskog = 0.755	$\rho_{vc} = 0.440$	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Les indices d'ajustement du modèle de mesure de la perception de l'utilité par quatre items montrent un mauvais ajustement du modèle étudié au modèle théorique, au niveau des indices absolus ($AGFI = 0.67 < 0.80$ et $RMSEA = 0.25 > 0.08$), l'indice incrémental TLI inférieur à 0.90 et les trois indices de parcimonie dépassent les valeurs souhaitées.

Il est donc nécessaire d'améliorer la qualité d'ajustement en utilisant les indices de modification qui indiquent l'amélioration du Chi-deux si une relation entre deux variables est modifiée. Cependant, il est impossible de vérifier l'ajustement d'une échelle de mesure ne comptant que trois items sous AMOS. Nous conservons momentanément ce modèle de mesure, nous allons prendre en compte la nécessité de l'améliorer au niveau du modèle global.

Tableau VI-6 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de la perception de l'utilité

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.933	0.665	0.254	0.87	0.874	0.622	18.065	52.131	88.799

1.1.3 La mesure de l'absorption cognitive

L'absorption cognitive est une variable latente qui est difficile à mesurer. Chaque auteur choisit des échelles de recherche différente (Bandura *et al.*, 2001; Csikszentmihalyi, 1990; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005; Zhang *et al.*, 2006). Dans cette étude, nous avons choisi cinq items pour la mesurer : la curiosité, le blocage, l'immersion, le plaisir et la dissociation temporelle.

Tableau VI-7: La mesure de l'absorption cognitive

Label	Variable
Être curieux en utilisant le site web	CA1
Bloquer la plupart des autres distractions	CA2
Être immergé dans l'exercice de la tâche	CA3
Avoir du plaisir à interagir avec le web	CA4
Le temps semble passer très vite quand je suis en train d'utiliser le web.	CA5

1.1.3.1 Analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales des quatre indicateurs de l'absorption cognitive nous permet de vérifier l'unidimensionnalité de cette mesure.

La valeur KMO de 0.69 signale que les items de l'échelle sont assez corrélés. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Ces items sont donc aptes pour une analyse factorielle. Les

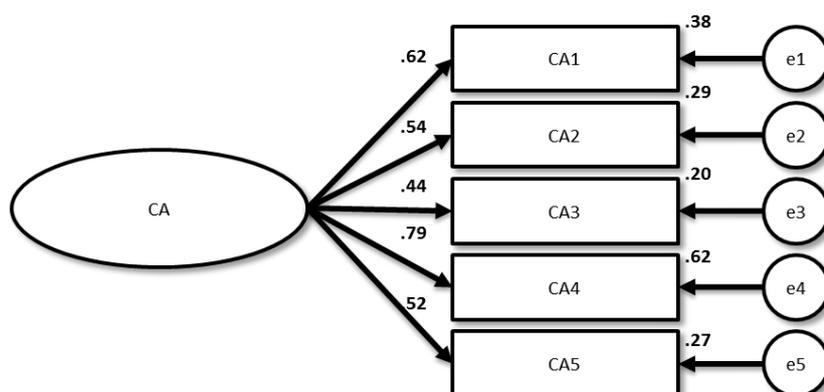
valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image, autour de 0.65, confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance.

Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 48% et les trois autres axes représentent moins de 18% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faibles, inférieures à 0.9. Toutes les communautés sont supérieures à 63% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. L'unidimensionnalité de cette échelle est confirmée.

1.1.3.2 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée pour tester l'échelle de mesure de l'absorption cognitive avec cinq indicateurs.

Figure VI-4: Échelle de mesure de l'absorption cognitive



a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

La corrélation entre les quatre indicateurs et la variable latente « Absorption cognitive » est significativement différente de 0 ($C.R > 1.96$). Les valeurs absolues des poids factoriels sont supérieures à 0.7. Les poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0.5. Nous acceptons donc la validité de l'échelle. Parmi les trois indices de fiabilité, l'alpha de Cronbach $\alpha = 0.72 > 0.7$, le Rho de Joreskog $\rho = 0.72 > 0.7$ représentent de bons indices de la cohérence interne de

l'échelle. Néanmoins, le Rho de Fornell et Larcker, inférieur au seuil ($\rho_{vc} = 0.34$), indique une limite de la validité convergente de cette échelle.

Tableau VI-8: Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de l'absorption cognitive

<i>Variables</i>	<i>Poids factoriel</i>	<i>Poids factoriel standardisé</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
CA1 ← CA	1.000	0.616		
CA2 ← CA	0.941	0.541	6.752	***
CA3 ← CA	1.322	0.790	7.889	***
CA4 ← CA	0.849	0.516	6.515	***
CA5 ← CA	0.696	0.442	5.754	***
Indices de fiabilité	αCronbach = 0.722	ρJoreskog = 0.722	$\rho_{vc} = 0.352$	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Les indices d'ajustement du modèle de mesure de l'absorption cognitive par 5 items montrent de bonnes valeurs d'ajustement du modèle étudié au modèle théorique au niveau des indices absolus (sauf le RMSEA = 0.15 > 0.08), des indices incrémentaux et des indices de parcimonie (sauf le CMIN/DF = 7.14 > 5). Il est donc nécessaire d'améliorer la qualité d'ajustement en utilisant les indices de modification¹⁷⁶ (M.I.). Si une relation entre deux variables est modifiée, on enregistre une amélioration du Chi-deux. Le M.I. ainsi que les valeurs du poids factoriel nous suggère de supprimer la variable CA3 « Être immergé dans l'exercice de la tâche ».

Cependant, nous conservons provisoirement ce modèle de mesure. Nous obtenons un modèle de mesure de l'absorption cognitive avec les cinq items. Nous prenons en compte à l'améliorer au niveau du modèle général.

¹⁷⁶ Les indicateurs de modifications peuvent aider à choisir l'indicateur qui devrait être supprimé pour obtenir un meilleur ajustement. La suppression des items ne doit concerner qu'un seul item à la fois.

Tableau VI-9 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de l'absorption cognitive

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
<i>Échelle 5 items</i>								
0.954	0.861	0.152	0.866	0.881	0.761	7.143	55.714	101.549
<i>Échelle 4 items</i>								
0.999	0.997	0.000	0.999	1.000	1.027	0.144	16.288	52.956

1.2 Le niveau de maturité de la stratégie web

Le niveau de maturité de la stratégie web est une variable latente qui est mesurée par huit indicateurs. Ce sont les huit dimensions que nous avons mentionnées précédemment : l'infrastructure de l'hôtel, la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information, l'approvisionnement, la production, la commercialisation des services, les prestations de services complémentaires et la logistique.

Tableau VI-10 : La mesure du niveau de maturité de la stratégie web

Label	Variable
Dimension : Infrastructure de l'hôtel	SWIF
Dimension : Gestion des Ressources humaines	SWRH
Dimension : Systèmes d'information	SWSI
Dimension : Approvisionnement	SWAP
Dimension : Production	SWPR
Dimension : Commercialisation des services	SWCO
Dimension : Prestations de services complémentaires	SWSV
Dimension : Logistique	SWLG

1.2.1.1 Analyse en composantes principales

La vérification de l'unidimensionnalité de la mesure du niveau de maturité de la stratégie web est réalisée par l'analyse en composantes principales des huit indicateurs. La valeur KMO de 0.82 signale de très grandes corrélations entre les items de l'échelle. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Donc nous pouvons effectuer une analyse factorielle sur ces huit items. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image entre 0.80 et 0.85 confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance. La qualité de représentation des huit items n'est pas bonne. Toutes les valeurs de l'extraction sont inférieures à 0.5.

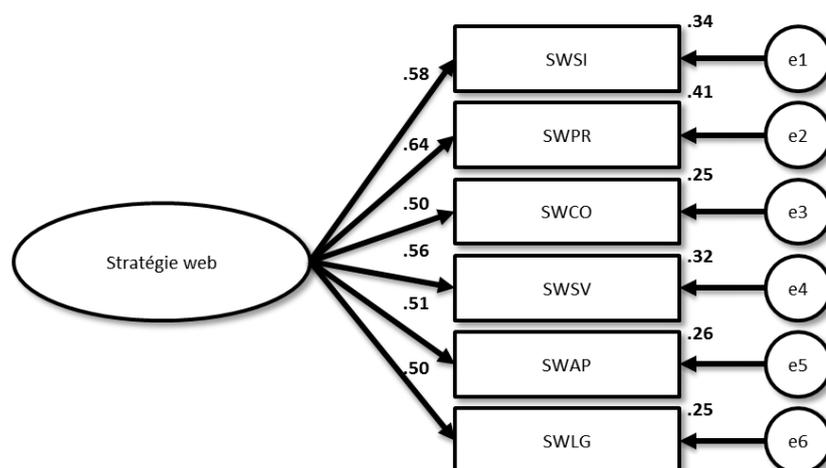
Le pourcentage expliqué par le premier axe n'est que de 35%. Les sept autres axes représentent moins de 13% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont inférieures à 1.0. Toutes les communautés sont supérieures à 76% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe.

La matrice des composantes nous montre que les deux items SWRH (gestion des ressources humaines) et SWIF (infrastructure) sont mauvais (inférieurs à 0.5). Nous avons décidé de supprimer ces deux items pour avoir une échelle à six items.

Les corrélations entre les six items de l'échelle sont grandes avec la valeur KMO de 0.80. Le test de Barlett est significatif. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image, supérieures à 0.78, confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance. Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 42% et les cinq autres axes représentent moins de 15% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faible, inférieures à 0.9. Toutes les communautés sont supérieures à 60% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. Nous confirmons l'unidimensionnalité de cette échelle.

1.2.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est effectuée pour tester l'échelle de mesure du niveau de maturité de la stratégie web.

Figure VI-5: Échelle de mesure de la stratégie web

a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

Les indices de validité et de fiabilité de l'échelle de 6 items sont présentés dans le tableau VI-2. Le poids factoriel liant les quatre indicateurs de la variable latente «stratégie web» est significativement différent de 0 (C.R > 1.96). Les valeurs absolues des poids factoriel sont supérieures à 0.7 (sauf SWCO Dimension : Commercialisation des services (0.64) et SWAP Dimension : Approvisionnement (0.60)). Les poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0.5 (le SWLG est le plus petit qui est légèrement inférieur de 0.50).

L'alpha de Cronbach $\alpha = 0.70$, le Rho de Joreskog $\rho = 0.72$ (> 0.7) sont bons. Cependant, le Rho de Fornell et Larcker $pvc = 0.30$ est inférieur à la valeur souhaitée (0.5).

Tableau VI-11 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de la stratégie web

Variables	Échelle 6 items				Échelle 5 items			
	Poids factoriel	Poids factoriel standardisé	C.R.	P	Poids factoriel	Poids factoriel standardisé	C.R.	P
SWSI ← Stratégie web	1.000	0.580			1.000	0.621		
SWPR ← Stratégie web	1.026	0.637	6.801	***	0.915	0.609	6.550	***
SWAP ← Stratégie web	0.596	0.511	5.978	***	0.533	0.490	5.755	***

SWCO ← Stratégie web	0.643	0.504	5.919	***	0.634	0.533	6.090	***
SWSV ← Stratégie web	0.727	0.562	6.355	***	0.660	0.547	6.190	***
SWLG ← Stratégie web	1.061	0.496	5.857	***				
Indices de fiabilité	αCronbach = .704	ρJoreskog = .721	ρvc = .303		αCronbach = .692	ρJoreskog = .696	ρvc = .316	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Les indices d'ajustement du modèle de mesure de la perception de la facilité d'utilisation par 6 items montrent un bon ajustement du modèle étudié au modèle théorique au niveau des indices absolus.

En comparant avec les valeurs des poids factoriels standardisés, nous trouvons qu'il est nécessaire d'améliorer. Les valeurs concernant l'item SWLG suggère que nous pouvons supprimer cet item pour améliorer l'échelle de mesure de la stratégie web (la qualité de représentation (0.36) et la valeur du poids factoriel standardisé de (0.496)). Nous avons essayé avec une échelle de mesure de 5 items. Les résultats du test donnent de bons indices d'ajustement du modèle de mesure du niveau de maturité de la stratégie web. Le tableau VI-12 permet de comparer les résultats de ces différentes d'échelle de mesure.

Tableau VI-12 : La comparaison les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de la stratégie web

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
<i>Échelle 6 items</i>								
0.986	0.968	0.028	0.956	0.992	0.986	1.215	34.936	89.938
<i>Échelle 5 items</i>								
0.999	0.996	0.000	0.995	1.000	1.000	0.172	20.860	66.695

La comparaison entre l'échelle de 6 items et celle de 5 items nous montre une petite amélioration de l'échelle de mesure. L'indicateur du sentiment de flexibilité qui est supprimé augmente la fiabilité de l'échelle de mesure. Cependant, notre échelle de 5 items est aussi acceptable. Nous acceptons donc l'échelle de mesure de la perception de la facilitation d'utilisation avec 5 indicateurs et vérifier plus tard dans le modèle conceptuel.

1.3 La performance de l'hôtel grâce à l'utilisation du site web

Dans notre recherche, nous avons cherché à évaluer les résultats de l'utilisation de la stratégie web par deux dimensions : les résultats endogènes et les résultats managériaux perçus par le dirigeant de l'hôtel. Chaque dimension est estimée au moyen d'une échelle de mesure construite à partir des indicateurs observés dans notre enquête.

1.3.1 La mesure des effets endogènes

Dans notre étude, les résultats de l'hôtel sont mesurés par la satisfaction du dirigeant en appliquant le site web pour son hôtel par cinq objectifs (Tableau VI-13).

Tableau VI-13 : La mesure des effets endogènes

Label	Variable
Gain de temps	EE1
Accélération des transactions	EE2
Diminution des coûts	EE3
Utilisation du yield-management	EE4
Amélioration de la qualité des services	EE5

1.3.1.1 Analyse en composantes principales

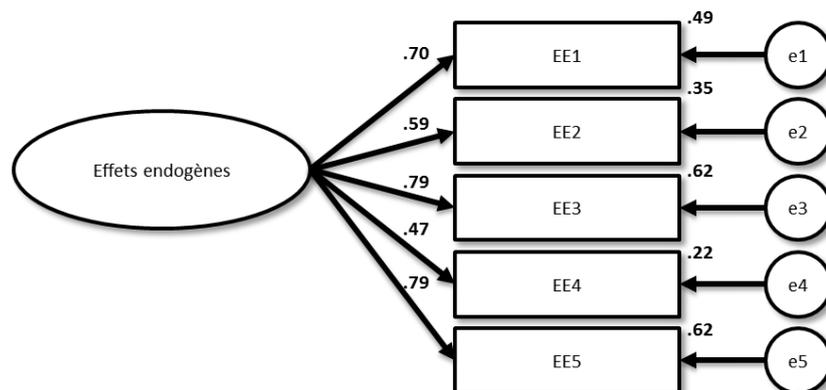
La valeur KMO de 0.78 signale de bonnes corrélations entre les cinq items de l'échelle. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Nous pouvons effectuer une analyse factorielle sur ces cinq items. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image supérieures à 0.74 confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance.

Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 56% et les trois autres axes représentent moins de 17% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faibles, inférieures à 0.8. Toutes les communautés sont supérieures à 60% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. L'unidimensionnalité de cette échelle est donc bien confirmée.

1.3.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous montrent que l'ensemble des variables possède une dimension en commun, ce qui confirme encore une fois l'unidimensionnalité des mesures de l'alignement organisationnel.

Figure VI-6: Échelle de mesure des effets endogènes



a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

Les indices de validité et de fiabilité de l'échelle sont présentés dans le tableau VII-14. Le poids factoriel liant les cinq indicateurs de la variable latente « Effets endogènes » est significativement différent de 0 (la valeur de t-test C.R. > 1.96). Les poids factoriels sont supérieurs à 0.7 sauf l'indicateur EE4 « Utilisation du yield-management » est légèrement inférieur de 0.7 (0.69). Les poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0.5 sauf l'indicateur EE4 (0.47).

L'alpha de Cronbach $\alpha = 0.80$, le Rho de Joreskog $\rho = 0.8 (> 0.7)$ cependant, le Rho de Fornell et Larcker $\rho_{vc} = 0.46 (< 0.5)$. Nous décidons de garder les cinq indicateurs des effets endogènes en prenant en compte l'indicateur concernant l'utilisation du yield-management.

Tableau VI-14 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure des effets endogènes avec 5 items

<i>Variables</i>	<i>Poids factoriel</i>	<i>Poids factoriel standardisé</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
EE1 ← Effets endogènes	1.000	0.698		
EE2 ← Effets endogènes	0.846	0.590	8.418	***
EE3 ← Effets endogènes	1.238	0.785	10.635	***
EE4 ← Effets endogènes	0.690	0.465	6.749	***
EE5 ← Effets endogènes	1.210	0.787	10.650	***
Indices de fiabilité	αCronbach = 0.801	ρJoreskog = 0.803	$\rho_{vc} = 0.457$	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Le tableau VI-15 présente les indices d'ajustement du modèle étudié au modèle théorique. Les indices incrémentaux sont satisfaits pour accepter le modèle à 5 items. Parmi les 3 indices absolus, le GFI = 0.96 et le AGFI = 0.87 sont satisfaits, seul le RMSEA = 0.14 dépasse le seuil souhaité. Les indices de parcimonie ne sont pas satisfaits, le CMIN/DF = 6.02 est même supérieur à 5, le seuil maximum admis pour cet indice (Roussel *et al.*, 2002).

Cependant, les indicateurs de modification ne permettent pas de supprimer pour améliorer la qualité de l'échelle. Le fait que certains indices ne soient pas satisfaits peut être expliqué par la nature des items. Donc, nous retenons cette échelle avec les précautions pour tester le modèle causal.

Tableau VI-15 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure des effets endogènes

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.958	0.874	0.138	0.928	0.939	0.878	6.022	50.109	95.944

1.3.2 La mesure des effets managériaux

Les effets managériaux de l'utilisation du site web à l'hôtel sont une variable latente qui peut être observé par cinq indicateurs.

Tableau VI-16 : La mesure des effets managériaux

Label	Variable
Productivité du travail des employés	EM1
Circulation de l'information en interne	EM2
Réactivité des employés face aux demandes des clients	EM3
Contrôle des tâches	EM4
Simplification les procédures de travail	EM5

La valeur KMO de 0.7 signale de bonnes corrélations entre les cinq items de l'échelle. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Nous pouvons effectuer une analyse factorielle sur ces cinq items. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image sont entre 0.64 et 0.81

confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance.

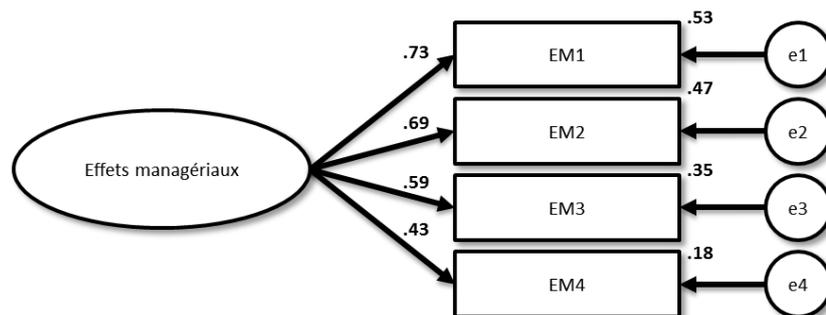
Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 49% et les autres axes représentent moins de 21% de la variance totale. Le test de Kaiser montre une possibilité de deux axes. Le test du coude donne aussi deux axes. Les statistiques de total des éléments montrent que l'alpha de Cronbach atteint 0.7 sans l'indicateur EM5. Nous avons donc de supprimer l'indicateur concernant la « Simplification les procédures de travail » pour avoir une échelle à quatre items.

Les corrélations entre les quatre items de l'échelle sont grandes avec la valeur KMO de 0.72. Le test de Barlett est significatif. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image sont supérieures à 0.69. Elles confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance. Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 53% et les quatre autres axes représentent moins de 20% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faible, inférieures à 0.8. Toutes les communautés sont supérieures à 61% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. Nous confirmons l'unidimensionnalité de cette échelle.

1.3.2.1 Analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous montrent que l'ensemble des variables possède une dimension en commun. Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée pour tester l'échelle de mesure des effets managériaux à l'hôtel avec les quatre indicateurs.

Figure VI-7: Échelle de mesure des effets managériaux



a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

La corrélation entre les quatre indicateurs de la variable latente « Effets managériaux » est significativement différente de 0 (la valeur de t-test C.R. > 1.96). Les valeurs absolues des poids factoriels sont supérieures à 0.7 sauf le EM4 « le contrôle des tâches » qui est de 0.53. Les poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0.5 sauf l'EM4 (0.43). L'alpha de Cronbach $\alpha = 0.70$, le Rho de Joreskog $\rho = 0.71$ (> 0.7) représentent de bons indices de la cohérence interne de l'échelle. Toutefois, le Rho de Fornell et Larcker $\rho_{vc} = 0.39$ (< 0.5) indique une limite de la validité convergente de cette échelle. Par conséquent, nous retenons la validité et la fiabilité de cette échelle avec une réserve sur la validité convergente parce qu'une échelle de 3 indicateurs ne peut tester la qualité d'ajustement avec AMOS.

Tableau VI-17 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure effets managériaux

<i>Variables</i>	<i>Poids factoriel</i>	<i>Poids factoriel standardisé</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
EM1 ← Effets managériaux	1.000	.728		
EM2 ← Effets managériaux	.824	.686	7.530	***
EM3 ← Effets managériaux	.832	.588	7.142	***
EM4 ← Effets managériaux	.529	.430	5.606	***
Indices de fiabilité	αCronbach = .700 ρJoreskog = .706		ρ_{vc} = .383	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Les indices d'ajustement du modèle de mesure les impacts sur l'hôtel grâce à l'application du site web s'avèrent un bon ajustement du modèle étudié aux données. Les indices absolus sont très satisfaisants (GFI = 0.992, AGFI = 0.961, RMSEA = 0.063). Les indices incrémentaux sont excellents avec les trois indices (NFI, CFI, TLI) sont très proche de la valeur idéale. Enfin, les indices de parcimonie sont aussi acceptables, le CMIN/DF est très proche de 2, le CAIC du modèle étudié est inférieur au modèle saturé. Nous acceptons donc l'échelle de mesure des effets managériaux à l'hôtel.

Tableau VI-18 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure des effets managériaux

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.992	0.961	0.063	0.978	0.988	0.965	2.066	20.132	56.8

1.4 L'alignement organisationnel

Dans notre étude, nous avons mesuré l'alignement organisationnel par une échelle de mesure construite à partir des indicateurs observés dans notre enquête. Comme nous l'avons présenté dans le chapitre IV, l'alignement organisationnel est une dimension formée de quatre items : les changements de règles au sein de l'hôtel, ceux dans le management, ceux dans le procédé de production et ceux dans l'organisation du travail. Chaque item est mesuré par une échelle de mesure construite à partir des indicateurs observés dans notre enquête.

Tableau VI-19 : La mesure de l'alignement organisationnel

Label	Variable
Changements de règles au sein de l'hôtel	AO1
Changements dans le management	AO2
Changements dans le procédé de production	AO3
Changements dans l'organisation du travail	AO4

1.4.1.1 Analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales des quatre indicateurs de l'alignement organisationnel nous permet de vérifier l'unidimensionnalité de cette mesure. La valeur KMO de 0.82 signale de très bonnes corrélations entre les items de l'échelle. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Ces items sont aptes pour une analyse factorielle. Les valeurs de la diagonale de la

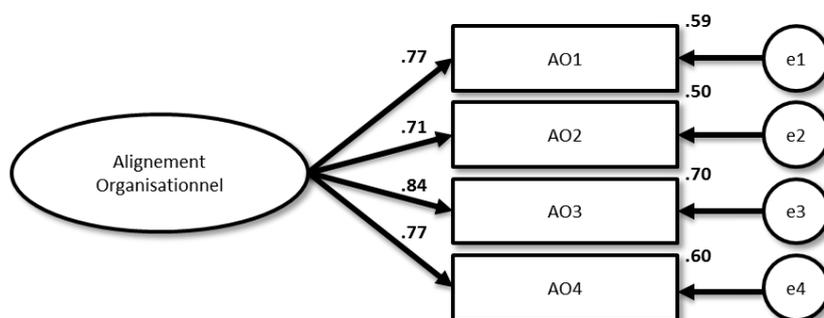
matrice de l'anti-image supérieures à 0.79 confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance.

Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 70% et les trois autres axes représentent moins de 13% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faibles, inférieures à 0.5. Toutes les communautés sont supérieures à 80% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. L'unidimensionnalité de cette échelle est donc bien confirmée.

1.4.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire nous montrent que l'ensemble des variables possède une dimension en commun, ce qui confirme encore une fois l'unidimensionnalité des mesures de l'alignement organisationnel.

Figure VI-8: Échelle de mesure de l'alignement organisationnel



a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

Les indices de validité et de fiabilité de l'échelle sont présentés dans le tableau VI-20. Le poids factoriel liant les quatre indicateurs de la variable latente « Alignement organisationnel » est significativement différent de 0 (la valeur de t-test C.R > 1.96). Les valeurs absolues des poids factoriels sont supérieures à 0.7 (la plus faible est de 0.97). Les poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0.5 (le plus faible est de 0.71). Nous acceptons donc la validité de l'échelle. L'alpha de Cronbach $\alpha = 0.85$ (> 0.7), le Rho de Joreskog $\rho = 0.86$ (> 0.7) et le

Rho de Fornell et Larcker $\rho_{vc} = 0.60 (> 0.5)$ nous permettent de valider la fiabilité de l'échelle de mesure de l'alignement organisationnel.

Tableau VI-20 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de l'alignement organisationnel

<i>Variables</i>	<i>Poids factoriel</i>	<i>Poids factoriel standardisé</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
AO1 ← Alignement Organisationnel	1.000	0.766		
AO2 ← Alignement Organisationnel	0.968	0.706	11.103	***
AO3 ← Alignement Organisationnel	1.016	0.838	12.980	***
AO4 ← Alignement Organisationnel	1.007	0.774	12.190	***
Indices de fiabilité	αCronbach = 0.852 ρJoreskog = 0.855		$\rho_{vc} = 0.597$	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Le tableau VI-21 présente les indices d'ajustement du modèle étudié au modèle théorique. Tous les trois indices sont satisfaits pour accepter le modèle.

Tableau VI-21 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de l'alignement organisationnel

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.998	0.990	0.000	0.998	1.000	1.006	0.543	17.085	53.753

1.5 Les pressions concurrentielles

Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel sont mesurées par les quatre indicateurs :

Tableau VI-22 : La mesure des pressions concurrentielles...

Label	Variable
--------------	-----------------

... sur la qualité des produits ou des prestations	PC1
... sur les prix	PC2
... sur l'innovation	PC3
... sur les délais de réponse à vos clients	PC4

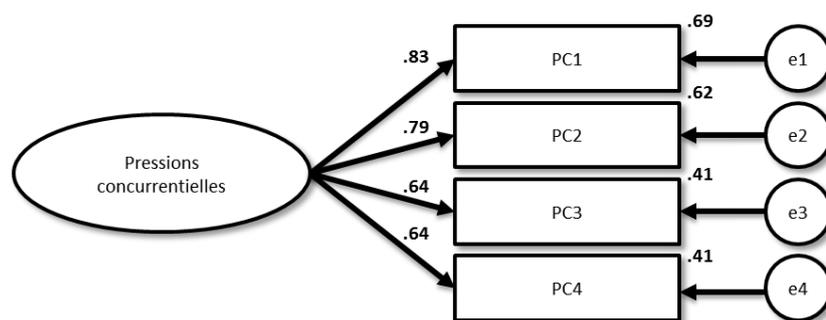
1.5.1.1 Analyse en composantes principales

Dans notre recherche, les concurrences représentent les pressions auxquelles est soumis l'hôtel. Dans ce sens, nous nous intéressons aux quatre facteurs externes. La valeur KMO de 0.78 signale de bonnes corrélations entre les items de l'échelle. Le test de Barlett est significatif et permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les corrélations entre les items sont faibles ou nulles. Ces items sont capables pour une analyse factorielle. Les valeurs de la diagonale de la matrice de l'anti-image, supérieures à 0.74, confirment que chacun de ces items peut être expliqué par l'ensemble des autres items de l'échelle pour au moins 50% de sa variance.

Le pourcentage expliqué par le premier axe est de 65% et les trois autres axes représentent moins de 14% de la variance totale. Le test du coude donne un seul axe. Les valeurs propres à partir du deuxième axe sont faibles, inférieures à 0.6. Toutes les communautés sont supérieures à 76% lorsqu'on n'extrait qu'un seul axe. L'unidimensionnalité de cette échelle est donc bien confirmée.

1.5.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée pour tester l'échelle de mesure des pressions concurrentielles de l'hôtel.

Figure VI-9 : Échelle de mesure des pressions concurrentielles

a. Validité et fiabilité du modèle de mesure

Les indices de validité et de fiabilité de l'échelle sont présentés dans le tableau VI-23. Le poids factoriel liant les quatre indicateurs de la variable latente « Pressions concurrentielles » est significativement différent de 0 ($C.R > 1.96$). Les valeurs absolues des poids factoriel sont supérieures à 0.7 (la plus faible est de 0.73). Les poids factoriels standardisés sont supérieurs à 0.5 (le plus faible est de 0.64). Nous acceptons la validité de l'échelle.

L'alpha de Cronbach $\alpha = 0.82 (> 0.7)$, le Rho de Joreskog $\rho = 0.82 (> 0.7)$ et le Rho de Fornell et Larcker $\rho_{vc} = 0.53 (> 0.5)$ nous permettent de valider la fiabilité de l'échelle de mesure des pressions concurrentielles.

Tableau VI-23 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure des pressions concurrentielles

<i>Variables</i>	<i>Poids factoriel</i>	<i>Poids factoriel standardisé</i>	<i>C.R.</i>	P
PC1 ← Pressions concurrentielles	1.000	0.837		
PC2 ← Pressions concurrentielles	1.022	0.789	12.253	***
PC3 ← Pressions concurrentielles	0.732	0.636	10.067	***
PC4 ← Pressions concurrentielles	0.780	0.649	10.280	***
Indices de fiabilité	$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.816$	$\rho_{\text{Joreskog}} = 0.818$	$\rho_{vc} = 0.532$	

b. Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Les indices d'ajustement du modèle de mesure des pressions concurrentielles montrent un bon ajustement du modèle étudié aux données au niveau des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Nous acceptons donc l'échelle de mesure des pressions concurrentielles.

Tableau VI-24 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure des pressions concurrentielles

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.992	0.959	0.066	0.988	0.994	0.981	2.151	20.301	56.969

La section vient de présenter les principaux des tests des huit échelles de mesures. Ces derniers sont les construits principaux de notre modèle de recherche. Ces échelles sont vérifiées par (1) la méthode d'analyse en composante principale et (2) l'analyse factorielle confirmatoire pour vérifier l'unidimensionnalité des mesures pour évaluer la qualité de la mesure des concepts (la fiabilité et la validité) et la qualité globale d'ajustement du modèle. Parmi les huit échelles de mesure, six ont été nettement validées : la perception de la facilité d'utilisation, l'absorption cognitive, le niveau de maturité de la stratégie web, les effets managériaux, l'alignement organisationnel et les pressions concurrentielles. Les deux échelles dont la perception de l'utilité et les effets endogènes présentent des indices insatisfaisants. La validation de ces huit échelles nous permet de tester le modèle conceptuel et les hypothèses. Les résultats de ces tests seront présentés dans la deuxième section.

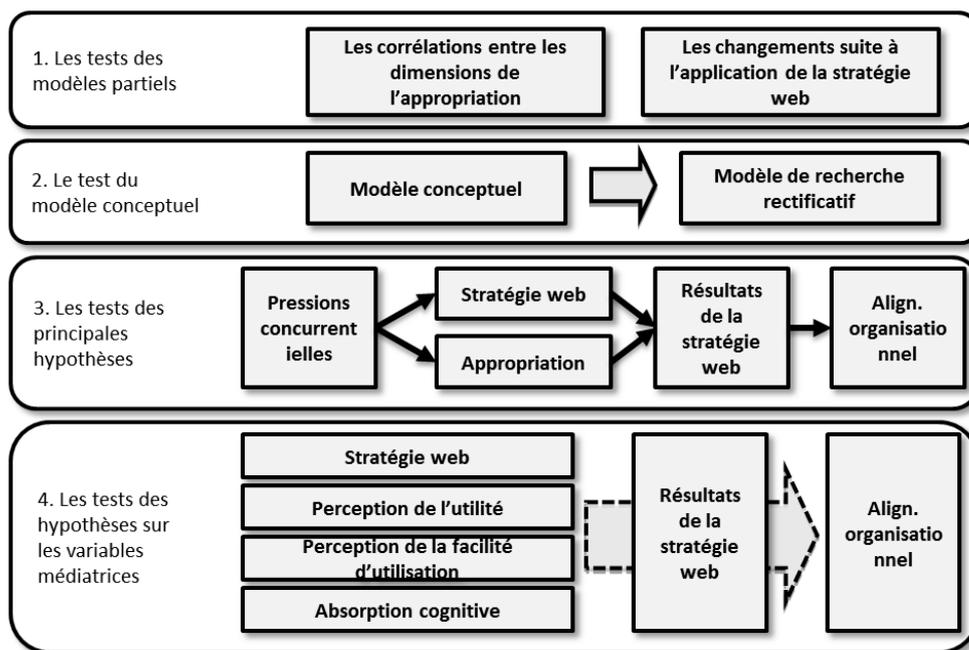
2 Test des hypothèses et du modèle de recherche

La deuxième section vise à tester le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses. Nous allons exposer dans la première sous-section les tests des deux construits importants dont nous souhaitons vérifier la mesure avant de les relier aux autres facteurs dans le modèle complet. En outre, comme les limites du logiciel AMOS ne nous permettent pas de vérifier toutes les relations de corrélation dans le modèle complet, nous devons les tester séparément. Le premier construit est celui de l'appropriation composé de trois dimensions : la perception de la facilité d'utilisation, la perception de l'utilité et l'absorption cognitive. Le deuxième est celui des résultats de l'application de la stratégie web dans l'hôtel.

Ensuite, nous allons vérifier le modèle conceptuel qui relie les deux construits en les mettant en relation avec le niveau de maturité de la stratégie web et les pressions concurrentielles. Nous utilisons le test de qualité d'ajustement du modèle conceptuel à l'échantillon comme critère d'évaluation. Le test du Chi-deux nous permettra de valider le choix du meilleur modèle. La validation du modèle complet nous permet de vérifier ensuite chacune de nos hypothèses de recherche.

La troisième sous-section du chapitre présente le test des hypothèses principales de notre modèle. Il s'agit de réponse aux cinq questions : Le niveau de maturité de la stratégie web a le lien avec les résultats de la mise en place de la stratégie web dans l'hôtel ? Les relations entre les catégories de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant? L'appropriation du dirigeant de l'hôtel a une relation avec les résultats de la mise en place de la stratégie web dans l'hôtel ? Les résultats de l'application de la stratégie web sont l'origine de l'alignement organisationnel de l'hôtel ? Est-ce que les pressions concurrentielles influencent aussi sur les résultats et les changements de l'hôtel ?

Dans la quatrième sous-section, nous testons les hypothèses des liens indirects entre la stratégie web, chaque dimension de l'appropriation du dirigeant avec l'alignement organisationnel. Il s'agit de vérifier que l'impact indirect de chaque facteur passe par la médiation des effets endogènes et des effets managériaux sur les changements dans l'hôtel.



2.1 Les tests des deux construits

Le test d'un modèle commence toujours par la vérification de la qualité d'ajustement du modèle proposé à la population choisie pour tester ce modèle. Trois types d'indices d'ajustement (absolus, incrémentaux et de parcimonie) sont calculés pour juger la qualité d'ajustement du modèle¹⁷⁷.

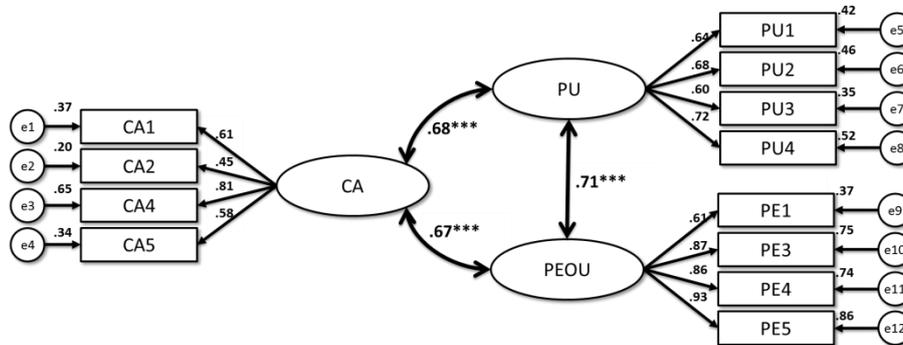
2.1.1 Test du construit des relations entre les dimensions de l'appropriation

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre IV, l'appropriation des nouvelles technologies est l'interférence des sentiments, des perceptions du dirigeant de l'hôtel via trois dimensions : l'absorption cognitive, la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation. Dans le chapitre précédent, nous avons vérifié l'échelle de mesure de chaque dimension. Dans ce chapitre, avant de les mettre dans le modèle conceptuel qui compose des relations avec les autres facteurs, nous souhaitons vérifier si les trois dimensions ont des

¹⁷⁷ Les résultats détaillés des tests des deux modèles (appropriation, stratégie web) se trouvent dans l'annexe 2.3.1 du Chapitre VI.

corrélations entre elles. Cela nous permet de vérifier leurs corrélations que les limites du logiciel AMOS ne permettent pas de vérifier directement dans le modèle complet.

Figure VI-10 : Test du construit de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant



Le test du construit de l'appropriation montre une très bonne corrélation entre les trois dimensions de l'appropriation. Les trois dimensions ont des corrélations positives et significatives différentes de zéro. Les indices montrent une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données de notre échantillon. Les indices absolus sont satisfaisants. Celui d'AGFI est acceptable mais légèrement au-dessous du seuil souhaité. Les indices incrémentaux sont parfaits. Les indices de parcimonie sont acceptables.

Bien que nous n'ayons pas encore pu tester l'influence de la perception de la facilité d'utilisation à la perception de l'utilité (Karahanna et Straub, 1999; Mathiesona et Keil, 1998), il y a une très bonne corrélation entre ces deux perceptions (0.71***). La dimension de l'absorption cognitive montre des relations positives avec les deux autres dimensions (Agarwal et Karahanna, 2000; Saadé et Bahli, 2005; Zhang *et al.*, 2006).

Nous acceptons donc la validité du construit de l'appropriation.

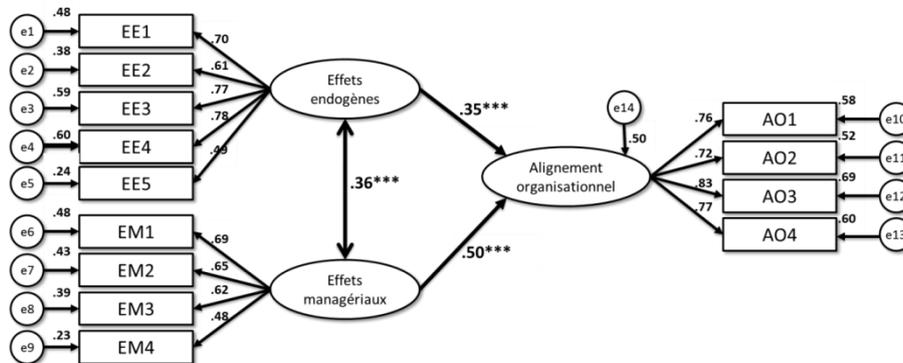
Tableau VI-25 : Les indices d'ajustement du construit de l'appropriation

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.921	0.879	0.078	0.910	0.942	0.925	2.612	187.191	310.946

2.1.2 Test du construit des changements suite à l'application de la stratégie web

Le modèle des changements est construit pour vérifier l'alignement organisationnel de l'hôtel après avoir appliqué la stratégie web dans les activités d'affaires. Il suppose que l'application de la stratégie web améliore les résultats de l'hôtel via des effets endogènes et managériaux. Nous pensons aussi que ces effets sont des interactions réciproques. Ils vont ensuite influencer l'alignement organisationnel dans l'hôtel.

Figure VI-11 : Test du construit des changements de l'hôtel dûs à l'application de la stratégie web



Le test du modèle des changements de l'hôtel montre une bonne corrélation entre les effets de l'application de la stratégie web. Les effets endogènes se corrént positivement avec les effets managériaux. En outre, les effets de l'application de la stratégie web ont des influences positives et significatives différentes de zéro sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel. L'adoption d'une stratégie web comme une innovation montre les impacts sur l'organisation (Barba-Sainchez *et al.*, 2007; DeLone et McLean, 2002; St-Pierre, 2009), ce sont les changements de l'organisation pour mieux profiter les résultats de la stratégie web (Brousseau et Rallet, 1997; Hage, 1999; Iacovou *et al.*, 1995). Tous les indices d'ajustement sont excellents et montrent une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données.

Nous acceptons donc la validité du construit des effets de changements de l'hôtel dûs à l'application de la stratégie web.

Tableau VI-26 : Les indices d'ajustement du modèle des changements

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.899	0.851	0.046	0.850	0.890	0.861	3.291	262.022	257.923

Les analyses par les équations structurelles montrent que les deux construits de départ sont validés. Toutes les relations entre chaque modèle de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant et des changements dans l'hôtel suite à l'application de la stratégie web sont significatives différentes de zéro. Tous les indices d'ajustement de chaque modèle sont acceptables voire très bonnes. Dans la sous-section suivante, nous allons analyser le modèle conceptuel pour vérifier si l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant et le niveau de maturité de la stratégie web ont des impacts sur les résultats. Ces derniers, à leur tour, impactent l'alignement organisationnel dans l'hôtel. Nous n'oublions pas de tenir compte les pressions concurrentielles.

2.2 Le test du modèle conceptuel

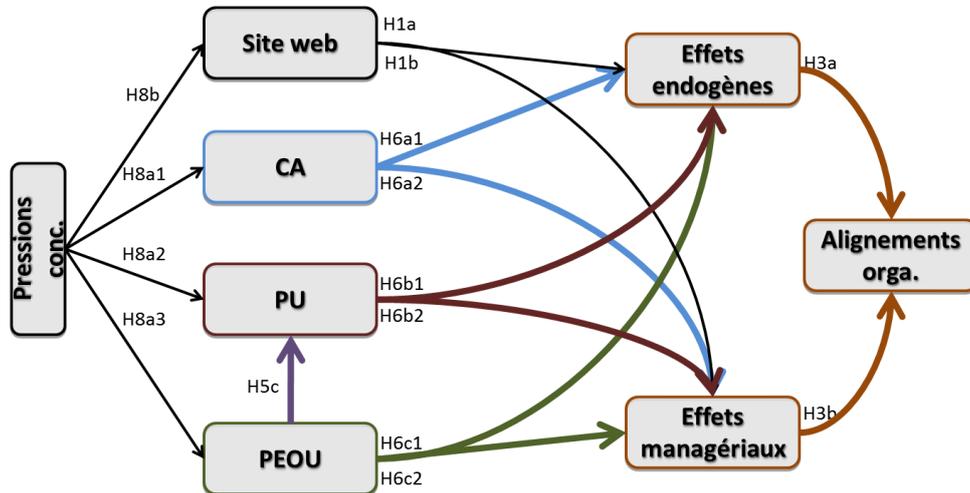
Le modèle conceptuel est le modèle complet qui vérifie les relations entre le niveau d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant, le niveau de maturité de la stratégie web avec des changements et l'alignement organisationnel dans l'hôtel compte tenu des influences des pressions concurrentielles.

Pour le test du modèle conceptuel, nous vérifions la qualité d'ajustement du modèle à la population choisie. Outre la revue de littérature, nous utilisons les indices de modification et la révision des modèles de mesure des variables latentes dans le chapitre précédent pour améliorer le modèle. Nous utilisons aussi le test de différence du Chi-deux pour valider le choix du modèle. Enfin, une ultime validation des échelles de mesure est nécessaire pour justifier le choix d'un bon modèle.

La figure VI-12 expose notre modèle conceptuel qui comprend aussi quatre hypothèses H4, H7a, H7b, H7c sur les liens indirects que nous ne présentons pas pour des raisons de lisibilité.

Nous avons utilisé la méthode d'analyse des équations structurelles proposée par le logiciel AMOS pour tester ce modèle. Les résultats complets de ce test sont présentés dans l'annexe 2.3.2 du Chapitre VI.

Figure VI-12 : Modèle conceptuel et des hypothèses de recherche¹⁷⁸

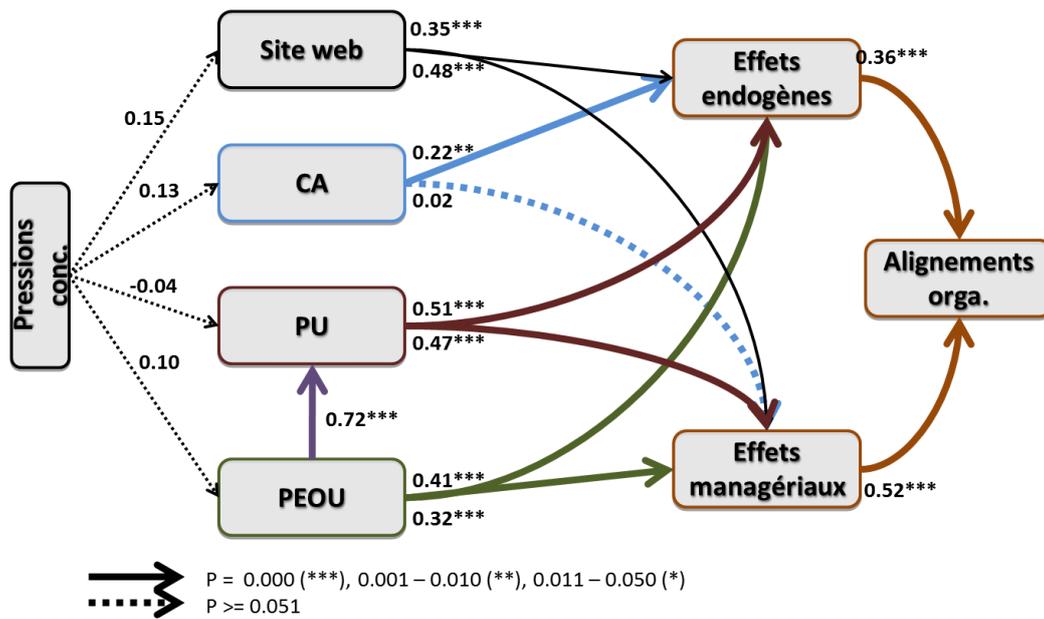


En raison des limites du logiciel, nous ne pouvons pas vérifier les rôles des variables médiatrices et modératrices dans le modèle complet. En outre, l'hypothèse H2 porte sur la corrélation entre les variables latentes « effets endogènes » et « effets managériaux » est aussi impossible à tester avec le modèle complet. La vérification de cette hypothèse ainsi que celles des variables médiatrices sera examinée séparément dans les sous-sections suivantes. De la même façon, les hypothèses H5a, H5b n'ont pas pu être vérifiées. C'est pourquoi, nous avons testé séparément les relations entre les dimensions de l'appropriation dans la section précédente.

La figure VI-13 présente le modèle testé dans AMOS qui contient les 8 variables latentes que nous avons construites dans le chapitre précédent et les 34 variables observées qui servent d'indicateurs aux précédentes.

¹⁷⁸ Les hypothèses sur les liens indirects (H4, H7a, H7b, H7c) ne sont pas présentées pour faciliter la lecture.

Figure VI-13 : Test du modèle conceptuel sous AMOS



Nous vérifions tout d’abord la qualité de l’ajustement du modèle conceptuel aux données de notre échantillon. Le tableau VI-27 présente les indices d’ajustement du modèle conceptuel.

Nous trouvons que les indices d’ajustement sont acceptables pour valider notre modèle. Cependant, les indices sont légèrement sous le seuil souhaité comme : l’indice GFI, les indices incrémentaux (NFI, CFI, TLI). Cependant, ce résultat ne dénonce pas notre modèle conceptuel. En effet, en sciences sociales, il est rare qu’un modèle s’ajuste directement aux données (Didellon et Valette-Florence, 1996) et une procédure de re-spécification est généralement nécessaire. Nous devons mettre en œuvre une rectification de notre modèle.

Tableau VI-27 : Les indices d’ajustement du modèle conceptuel

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.836	0.809	0.058	0.760	0.869	0.857	1.878	1127.318	1507.748

Comme nous l’avons dit dans la section précédente, le test de l’échelle de mesure des effets endogènes montre un faible ajustement aux données et nous propose une suppression de l’item EE4 (meilleure utilisation du yield-management). L’item EE4 est supprimé, ce qui montre que

peut-être dans les petits hôtels de notre échantillon n'apprécient pas encore que l'application de stratégie web peuvent répondre à une demande flexible des clients. L'hôtel n'a pas peut-être des pressions de l'overbooking pour canaliser une demande sur des périodicités différentes (Koide et Ishii, 2005). En outre, les méthodes de gestion employées sont par des techniques de contrôle de gestion (calculs des coûts et des marges) ne sont pas encore appliquées.

Nous enlevons donc cet item de notre modèle conceptuel et obtenons un nouveau modèle que nous appelons le modèle N°1. Nous refaisons le test sur le modèle N°1 et comparons ses résultats avec ceux du modèle conceptuel. Nous observons que le modèle N°1 est meilleur que le modèle conceptuel au niveau des indices d'ajustement.

Tableau VI-28 : Test du Chi-deux

	χ^2	ddl	Résultat
Modèle conceptuel	961.318	512	$\Delta \chi^2 = 144.418 > 62.49$ (*) Significatif
Modèle 1	816.900	480	
Différence	$\Delta \chi^2 = 144.418$	$\Delta \text{ddl} = 32$	

Note : χ^2 : Khi-deux, ddl : degré de liberté

(*) : 62.49 est la valeur du Chi-deux statistique avec le degré de liberté ddl = 32 et le seuil de risque $p=0.001$

Les indices d'ajustement du modèle N°1 atteint presque le seuil souhaité. Les trois indices absolus, incrémentaux et de parcimonie ont été améliorés. Les indices GFI, AGFI, NFI s'approchent des valeurs du seuil. Si l'on tient compte de sa complexité, la qualité d'ajustement du modèle N°1 atteint un niveau tolérable pour les recherches en science de gestion (Roussel *et al.*, 2002). Ainsi, nous pourrions accepter le modèle N°1. Néanmoins, en consultant les indices de modification, nous trouvons une relation entre la perception de l'utilité avec le niveau de maturité de la stratégie web. La relecture de littérature nous suggère aussi l'hypothèse que plus le dirigeant apprécie l'utilité des nouvelles technologies, plus il décide de construire une stratégie web plus mature (Diez et McIntosh, 2009; Lin et Lu, 2000; Tino, 1998). En ajoutant cette relation, nous refaisons le test du modèle N°2.

Les résultats des tests réalisés sur le dernier modèle ne nous déçoivent pas. Le tableau VI-29 nous montre que la qualité d'ajustement aux données est améliorée entre le modèle conceptuel

et le modèle N°2. Le modèle N°2 s'ajuste significativement mieux aux données que les deux modèles précédents. Les indices d'ajustements ont presque atteints les valeurs souhaitées. Le test de différence du Chi-deux confirme l'adéquation aux données, le modèle N°2 est statistiquement meilleur que les modèles précédents.

Tableau VI-29 : Les indices d'ajustement du modèle N°2

<i>Indices d'ajustement</i>	<i>Modèle conceptuel</i>	<i>Modèle N°1</i>	Modèle N°2
GFI	0.836	0.852	0.852
AGFI	0.809	0.827	0.827
RMSEA	0.058	0.051	0.050
NFI	0.760	0.785	0.789
CFI	0.869	0.897	0.901
TLI	0.857	0.887	0.891
DMIN/CF	1.878	1.702	1.675
AIC	1127.318	978.900	966.534
CAIC	1507.748	1350.163	1342.381
χ^2	961.318	816.900	802.534
ddl	512	480	479
$\Delta \chi^2$	-	144.418	14.366
Δ ddl	-	32	1
χ^2 statistique		62.49***	10.83***
Test de différence de χ^2		Significatif p<0.001	Significatif p<0.001

Concernant les échelles de mesure, tous les liens liant des indicateurs à leur variable latente sont significatifs avec $P < 0.01$. Les valeurs des coefficients de régression standardisés par échelle de mesure sont supérieures à 0.5 au moins sauf quelques items légèrement au-dessous (CA2 « le blocage » (0.474), CA5 « la dissociation temporel »(0.477), EM4 « le contrôle des tâches » (0.477)).

Le tableau VI-30 synthétise des principaux résultats avec les coefficients standardisés et les indices recalculées (alpha de Cronbach, ρ de Joreskog, et ρ de Fornell et Larcker). Bien que nous ayons essayé d'améliorer encore le modèle, les modifications ne nous ont pas donné un

modèle meilleur que le modèle N°2. En outre, les indices de modification (Modification Indices M.I.) ne nous ont pas suggéré de changements.

Tableau VI-30 : Les échelles de mesure dans le modèle

<i>Échelle de mesure</i>	<i>Coefficient standardisé</i>	<i>P</i>
Niveau de maturité de la stratégie web		
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.692$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.695$; $\rho_{\text{vc}} = 0.315$		
SWAP <--- Stratégie_web	0.502	***
SWCO <--- Stratégie_web	0.525	***
SWPR <--- Stratégie_web	0.610	***
SWSI <--- Stratégie_web	0.609	***
SWSV <--- Stratégie_web	0.551	***
Perception de la facilité d'utilisation (PEOU)		
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.884$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.893$; $\rho_{\text{vc}} = 0.682$		
PE1 <--- PEOU	0.603	***
PE3 <--- PEOU	0.869	***
PE4 <--- PEOU	0.866	***
PE5 <--- PEOU	0.926	***
Perception de l'utilité (PU)		
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.754$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.760$; $\rho_{\text{vc}} = 0.442$		
PU1 <--- PU	0.670	***
PU2 <--- PU	0.688	***
PU3 <--- PU	0.603	***
PU4 <--- PU	0.695	***
Absorption cognitive (CA)		
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.691$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.711$; $\rho_{\text{vc}} = 0.399$		
CA1 <--- CA	0.592	***
CA2 <--- CA	0.474	***
CA4 <--- CA	0.890	***
CA5 <--- CA	0.477	***
Effets endogènes		
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.806$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.804$; $\rho_{\text{vc}} = 0.509$		
EE1 <--- Effets endogènes	0.693	***
EE2 <--- Effets endogènes	0.589	***

EE3 <--- Effets endogènes	0.772	***
EE5 <--- Effets endogènes	0.782	***
Effets managériaux		
α Cronbach = 0.700 ; ρ Joreskög = 0.699 ; ρ vc = 0.371		
EM1 <--- Effets managériaux	0.681	***
EM2 <--- Effets managériaux	0.644	***
EM3 <--- Effets managériaux	0.614	***
EM4 <--- Effets managériaux	0.477	***
Alignement organisationnel		
α Cronbach = 0.852 ; ρ Joreskög = 0.852 ; ρ vc = 0.591		
AO1 <--- Alignement organisationnel	0.759	***
AO2 <--- Alignement organisationnel	0.713	***
AO3 <--- Alignement organisationnel	0.829	***
AO4 <--- Alignement organisationnel	0.769	***
Pressions concurrentielles		
α Cronbach = 0.816 ; ρ Joreskög = 0.817 ; ρ vc = 0.532		
PC1 <--- Pressions concurrentielles	0.827	***
PC2 <--- Pressions concurrentielles	0.795	***
PC3 <--- Pressions concurrentielles	0.636	***
PC1 <--- Pressions concurrentielles	0.637	***

Tous ces résultats nous permettent de retenir le modèle N°2. Ce modèle est toujours en adéquation avec nos hypothèses théoriques puisque nous n'avons supprimé aucune relation prévue dans le modèle conceptuel.

Le niveau de maturité de la stratégie web montre un impact positif et significatif aux résultats. Ces résultats, à leur tour, influencent sur l'alignement organisationnel de l'hôtel. Nous observons que le lien entre les effets managériaux (concernant la productivité des employés, la circulation de l'information en interne, le contrôle des tâches etc.) avec l'alignement organisationnel est plus fort que celui des effets endogènes (concernant le gain de temps, l'accélération les transactions et la diminution de coût etc.).

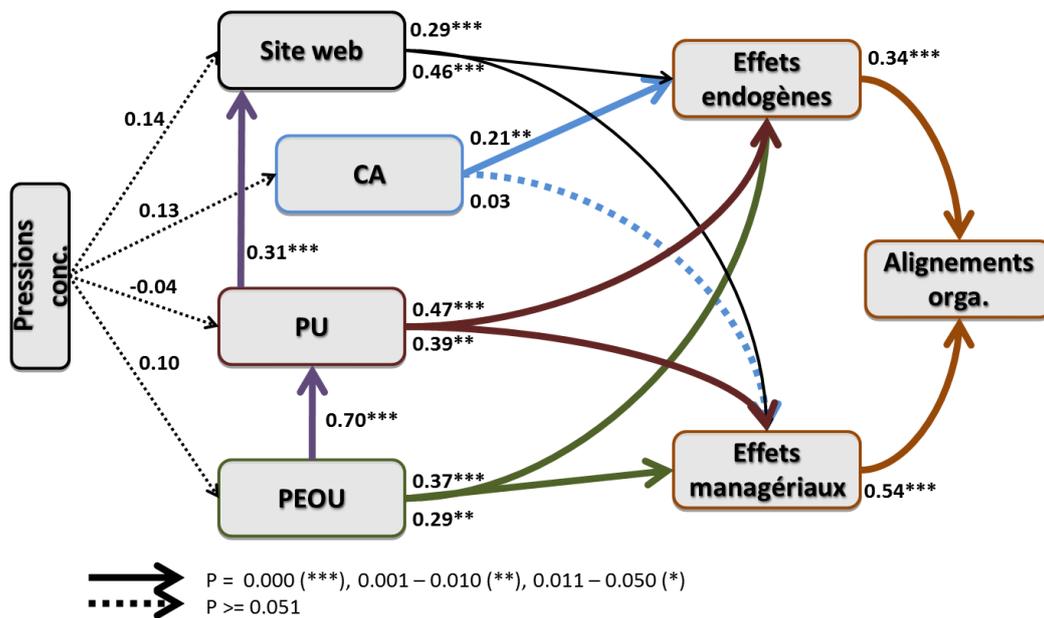
Cependant, les impacts de l'environnement concurrentiel au dirigeant et à la stratégie web ne peuvent pas vérifier. Ces résultats ressemblent à ceux d'Aldebert (2006) sur les entreprises touristique des Alpes-Maritimes. Nous supposons que les dirigeants des PME touristiques ne

se sont pas soumis aux pressions externes. Nous considérons que face à un changement rapide de l'environnement, le dirigeant des petits hôtels se concentrent à mettre l'accent sur leur capacité à adapter au lieu de prendre du temps à la réflexion stratégique.

Les perceptions de l'utilité et de la facilité d'utilisation montrent leur fiabilité selon les recherches. Ils sont toujours deux pierres d'angulaire pour expliquer l'intention d'utilisation et l'utilisation de nouvelles technologies. En outre, les résultats du test du modèle notre étude montre que ces perceptions ont des liens avec les résultats directs avec les résultats de la mise en application d'une technologie. Cependant, la relation entre la dimension de l'absorption cognitive n'est que validée avec les résultats endogènes de la mise en œuvre de la stratégie web. Cela nous incite à réfléchir et à approfondir sur cette extension de l'appropriation. En comparaison avec les deux autres dimensions, l'absorption cognitive est moins robuste.

Les résultats du modèle de recherche rectifié sont présentés dans la figure VI-14. Nous passons maintenant à la phase de la vérification de notre hypothèse de recherche.

Figure VI-14 : Modèle de recherche rectifié



2.3 Les tests des principales hypothèses de recherche

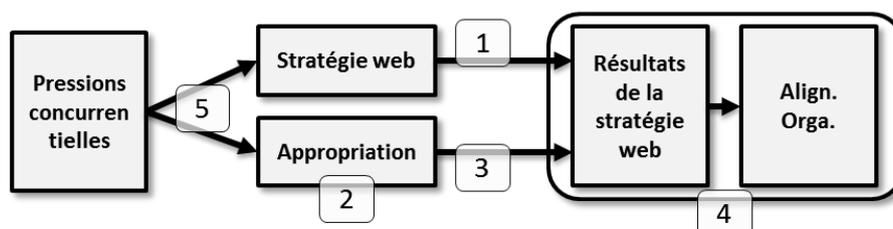
Le test du modèle conceptuel nous fournit des résultats permettant de vérifier les hypothèses portées sur les relations entre les variables dans ce modèle. Pour tester ces hypothèses, les éléments suivants doivent être examinés :

- La significativité des coefficients estimés : dans cette perspective, la valeur du test en t-Student (C.R.) associé à chaque coefficient est étudiée, afin de vérifier que la relation hypothétique soit statistiquement différente de zéro.
- La valeur des coefficients de régression (poids factoriels standardisés), qui vont permettre d'estimer l'importance relative des relations entre les variables.
- Le signe du paramètre de la relation qui doit indiquer une association conforme à l'hypothèse formulée.

L'objectif de cette section est de vérifier les hypothèses des relations entre les dimensions de l'appropriation du dirigeant et les effets des changements. Nous allons tester aussi les relations entre les effets endogènes et les effets managériaux que nous ne pouvons pas encore tester.

Nous allons regrouper les tests dans cinq groupes des hypothèses sur : les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et les effets de la stratégie web, les relations des catégories de l'appropriation du dirigeant, les relations entre l'appropriation et les effets de la stratégie web, les résultats de l'application de la stratégie web et les influences des pressions concurrentielles¹⁷⁹.

Figure VI-15 : Les tests des principales hypothèses de recherche



¹⁷⁹ Les résultats détaillés des tests des hypothèses principales se trouvent dans l'annexe 2.3.3 du Chapitre VI.

2.3.1 Test de l'hypothèse sur les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et les effets de la stratégie web

Le premier test est réalisé pour vérifier les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats de l'application de cette stratégie dans l'hôtel. Nous supposons que plus la stratégie web de l'hôtel est complète, plus la mise en œuvre de cette stratégie apporte de bons résultats (effets endogènes et effets managériaux).

H1a. Le niveau de la stratégie web a un impact positif sur les effets endogènes de l'hôtel.



Les résultats du test indiquent que le niveau de maturité de la stratégie web a un impact positif et significatif différent de 0 sur les effets endogènes de la mise en œuvre de la stratégie web dans l'hôtel (0.38***). La vérification des indices montre que le modèle a un bon ajustement aux données.

Nous validons la sous-hypothèse H1a.

Tableau VI-31 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.967	0.943	44.000	0.933	0.976	967.000	1.503	77.089	164.176

H1b. Le niveau de la stratégie web a un impact positif sur les effets managériaux de l'hôtel.



Les résultats des tests de modèle de recherche présentés dans le tableau ci-dessous permettent de vérifier les impacts du niveau de maturité de la stratégie web. Ils indiquent une influence

positive entre le niveau de maturité de la stratégie web et les effets managériaux (0.50). Cette influence est significative au seuil de risque inférieur à 0.1%. La vérification des indices montre que le modèle a un bon ajustement aux données.

Nous validons la sous-hypothèse H1b.

La validation de toutes les deux sous-hypothèses permet de valider l'hypothèse H1 : Le niveau de maturité du site web a un impact positif sur les résultats de la stratégie web de l'hôtel.

Tableau VI-32 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.984	0.973	0.000	0.957	1.000	1.028	0.697	56.110	143.196

2.3.2 Test de l'hypothèse sur les relations des catégories de l'appropriation du dirigeant

Plusieurs recherche ont confirmé le rôle important de l'absorption cognitive sur la croyance telle que l'utilité et la facilité d'utilisation perçues (Agarwal et Karahanna, 2000; Saadé et Bahli, 2005; Zhang *et al.*, 2006). Dans notre modèle, nous souhaitons aussi vérifier les relations entre les dimensions de l'appropriation. Plus concrètement, nous vérifions si l'absorption cognitive est corrélée avec la perception de l'utilité (H5a) et avec la perception de la facilité d'utilisation (H5b).

H5a. Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de l'utilité.

H5b. Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de la facilité d'utilisation.

H5c. La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive sur la perception de l'utilité.

Le test indique une corrélation positive à 0.58 entre l'absorption cognitive et la perception de l'utilité. Cette corrélation est significative au seuil de risque inférieur à 0.1%. Le test entre l'absorption cognitive et la perception de la facilité d'utilisation indique une corrélation positive à 0.65. Cette corrélation est significative au seuil de risque inférieur à 0.1%.

Le test entre la PEOU et la PU indique que la perception de la facilité d'utilisation a une influence positive sur la perception de l'utilité.

La vérification des indices montre que le modèle a un bon ajustement aux données.

Nous validons les trois sous-hypothèses H5a, H5b, et H5c et l'hypothèse H5 : Les dimensions de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant ont des relations entre elles.

Tableau VI-33 : Relations entre l'absorption cognitive et deux perceptions

<i>Relation structurelle</i>	<i>Paramètres structurelles</i>	<i>Résultats</i>
CA <=> PU	0.662 (t=5.661)	Sig. P< 0.001
CA <=> PEOU	0.653 (t=5.651)	Sig. P< 0.001
PEOU => PU	0.714 (t=7.105)	Sig. P< 0.001

Tableau VI-34 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
CA <=> PU								
0.922	0.853	0.118	0.851	0.877	0.819	4.705	123.402	201.322
CA <=> PEOU								
0.964	0.931	0.064	0.961	0.979	0.969	2.085	73.610	151.530
PEOU => PU								
0.946	0.897	0.090	0.945	0.962	0.944	3.143	93.722	171.642

2.3.3 Test de l'hypothèse sur les relations entre l'appropriation et les effets de la stratégie web

Les tests de l'hypothèse sur les relations entre l'appropriation et les effets de la stratégie web est un point central de cette thèse. Nous souhaitons vérifier les relations de chaque dimension de l'appropriation et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web dans l'hôtel. Cette hypothèse se décompose en six sous-hypothèses à tester :

H6a1. L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.

H6a2. L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.

H6b1. La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.

H6b2. La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.

H6c1. La perception de la facilité a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.

H6c2. La perception de la facilité a une influence positive sur les effets managériaux de l'application de la stratégie web.

Les résultats du modèle de recherche présentés dans le tableau VI-35 permettent de vérifier ces hypothèses. Ils montrent que la perception de l'utilité et l'absorption cognitive exercent des influences positives et significatives sur les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web dans l'hôtel. L'impact du sentiment de la perception de l'utilité est plus fort que celui de l'absorption cognitive.

Nous validons les cinq sous-hypothèses H6a1, H6b1, H6b2, H6c1, H6c2.

La relation entre la perception de la facilité d'utilisation et les effets de l'application de la stratégie web, qu'ils soient endogènes ou managériaux, n'est pas justifiée. L'impact de l'absorption cognitive sur les effets managériaux n'est pas significativement différent de zéro.

La sous-hypothèse H6a2 n'est pas validée.

La validation de cinq sous-hypothèses sur six permet de valider partiellement l'hypothèse H6 : Appropriation des TIC par le dirigeant de l'hôtel influence les améliorations des résultats de la mise en application de la stratégie web.

Tableau VI-35 : Relations entre l'appropriation et les effets de l'application de la stratégie web

<i>Relation structurelle</i>	<i>Paramètres structurelles</i>	Résultats
CA → Effets endogènes	0.25 (t=3.239)	Sig. P< 0.05
CA → Effets managériaux	0.06 (t=0.811)	Non sig. P> 0.1
PU → Effets endogènes	0.42 (t=5.091)	Sig. P< 0.001
PU → Effets managériaux	0.31 (t=3.635)	Sig. P< 0.001
PEOU → Effets endogènes	0.29 (t=3.463)	Sig. P< 0.001
PEOU → Effets managériaux	0.29 (t=3.881)	Sig. P< 0.001

La vérification des indices montre que les six modèles ont de bons ajustements aux données.

Tableau VI-36 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
CA → Effets endogènes								
0.974	0.95	0.044	0.95	0.982	0.974	1.515	62.786	140.705
CA → Effets managériaux								
0.969	0.941	0.054	0.918	0.961	0.943	1.782	67.86	145.779
PU → Effets endogènes								
0.935	0.876	0.104	0.892	0.917	0.877	3.887	107.847	185.767

PU → Effets managériaux								
0.941	0.889	0.094	0.874	0.906	0.862	3.338	97.418	175.338
PEOU → Effets endogènes								
0.875	0.824	0.084	0.888	0.917	0.899	3.478	320.875	454.148
PEOU → Effets managériaux								
0.890	0.845	0.094	0.838	0.884	0.859	3.013	285.939	419.212

2.3.4 Test de l'hypothèse sur les résultats de l'application de la stratégie web

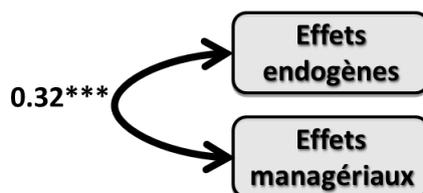
Comme nous l'avons expliqué précédemment, le test du modèle ne nous permet pas de vérifier cette hypothèse. Nous effectuons donc une analyse par les équations structurelles pour tester la corrélation entre les effets endogènes et les effets managériaux de l'application du site web à l'hôtel.

H2. Il y a une corrélation positive entre les effets endogènes et les effets managériaux.

La corrélation entre les deux effets est positive et significativement différente de 0 ($P < 0.01$). Le test indique une corrélation positive à 0.32 entre les effets endogènes et les effets managériaux de l'application de la stratégie web à l'hôtel. Cette corrélation est significative au seuil de risque inférieur à 0.1%.

L'hypothèse H2 est donc validée.

Tableau VI-37 : Relation entre les résultats de la stratégie web



Les indices montrent un bon ajustement entre le modèle et les données de notre échantillon.

Tableau VI-38 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.951	0.906	0.083	0.910	0.939	0.910	2.807	87.334	165.253

Les deux effets de l'application de la stratégie web ont été supposés être la cause de l'alignement organisationnel de l'hôtel.

H3a. Plus les résultats endogènes de la mise en application de la stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.

H3b. Plus les résultats managériaux de la mise en application de la stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.

Les résultats présents dans le tableau VI-39 nous permettent de vérifier ces deux hypothèses. Les effets endogènes de l'application du site web ont une influence positive et significative sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel. Les effets managériaux qui se caractérisent par des gains de la productivité, la circulation de l'information, la réactivité des employés et le contrôle sont favorables aux changements au sein de l'hôtel.

Les hypothèses H3a, H3b sont donc validées.

La validation de toutes les deux sous-hypothèses permet de valider l'hypothèse H3 : Les résultats de la mise en application de la stratégie web influencent sur les à l'alignement organisationnel de l'hôtel.

Tableau VI-39 : Impacts des effets de l'application de la stratégie web sur l'alignement organisationnel

<i>Relation structurelle</i>	<i>Paramètres structurelles</i>	Résultats
Effets endogènes → Alignement organisationnel	0.50 (t=6.318)	Sig. P< 0.001
Effets managériaux → Alignement organisationnel	0.62 (t=6.940)	Sig. P< 0.001

Tableau VI-40 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
Effets endogènes → Alignement organisationnel								
0.968	0.940	0.058	0.960	0.980	0.971	1.878	69.683	147.602
Effets managériaux → Alignement organisationnel								
0.980	0.961	0.021	0.971	0.997	0.995	1.119	55.262	133.181

2.3.5 Test de l'hypothèse sur les influences des pressions concurrentielles

Après avoir vérifié les impacts du niveau de maturité de la stratégie web et de l'appropriation du dirigeant aux résultats de l'hôtel, nous souhaitons maintenant vérifier si les pressions qui viennent de l'extérieur comme la concurrence ont aussi des impacts. Dans notre étude comme dans la littérature, les pressions de l'environnement concurrentiel sont considérées comme un facteur qui influence la perception du dirigeant quant à l'intérêt de la stratégie web et la construction du site web. Nous l'exprimons de la façon suivante :

H8a1. Les pressions concurrentielles ont une influence positive sur l'absorption cognitive du dirigeant.

H8a2. Les pressions concurrentielles ont une influence positive sur la perception de l'utilité du dirigeant.

H8a3. Les pressions concurrentielles ont une influence positive sur la perception de la facilité d'utilisation du dirigeant.

H8b. Les pressions concurrentielles ont une influence positive sur l'adoption d'une stratégie web.

Les résultats obtenus par le test du modèle ne permettent pas justifier les relations entre les pressions concurrentielles et les changements au sein de l'hôtel. Ces résultats ressemblent

ceux du test du modèle conceptuel. Les résultats présents dans le tableau VI-41 montrent que les pressions de l'environnement concurrentiel n'ont pas d'influence positive et significativement différente de zéro sur la construction de la stratégie web ainsi que sur les perceptions du dirigeant de l'hôtel.

Les hypothèses H8a1, H8a2, H8a3, H8b ne sont donc validées.

Tableau VI-41 : Impacts des pressions concurrentielles sur le niveau de maturité de la stratégie web et les perceptions du dirigeant de l'hôtel

<i>Relation structurelle</i>	<i>Paramètres structurelles</i>	Résultats
Pressions concurrentielles → CA	0.12 (t=1.574)	Non sig. P> 0.1
Pressions concurrentielles → PU	0.01 (t=0.079)	Non sig. P> 0.1
Pressions concurrentielles → PEOU	0.09 (t=1.295)	Non sig. P> 0.1
Pressions concurrentielles → Stratégie web	0.13 (t=1.626)	Non sig. P> 0.1

Ces résultats étonnants confirment encore une fois une indépendance entre le choix d'adoption d'une stratégie web et des pressions de l'environnement. Il semble que la conception d'une stratégie web ne vient pas de la veille de marché. Le dirigeant des hôtels n'apprécie pas les menaces des concurrents. Ils ne pensent pas à l'amélioration du site web pour satisfaire les clients.

Si nous ne pouvons pas vérifier les impacts des pressions de l'environnement concurrentiel ni sur la stratégie web ni sur les perceptions du dirigeant de l'hôtel, nous pouvons cependant observer que les quatre modèles ont de bons ajustements aux données.

Tableau VI-42 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
Pressions concurrentielles → CA								
0.970	0.943	0.054	0.943	0.973	0.961	1.787	67.950	145.870

Pressions concurrentielles → PU								
0.935	0.877	0.106	0.889	0.913	0.872	3.962	109.269	187.189
Pressions concurrentielles → PEOU								
0.980	0.963	0.019	0.980	0.998	0.997	1.097	54.845	132.765
Pressions concurrentielles → Stratégie web								
0.968	0.945	0.047	0.930	0.973	0.973	1.580	79.082	166.168

En bref, le test des hypothèses effectué dans cette section nous permet de confirmer les relations entre les sentiments d'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web dans l'hôtel. L'appropriation du dirigeant est mesurée par l'absorption cognitive, la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation qui ont de bonnes corrélations entre elles. L'alignement organisationnel de l'hôtel est la conséquence des effets de l'application du site web. Ces derniers sont mesurés par les effets endogènes et managériaux qui ont de bonnes corrélations entre eux.

L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant de l'hôtel a des relations sur les effets de l'application de la stratégie web. Les relations entre la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation avec les effets de l'application de la stratégie web sont confirmées. L'absorption cognitive a un impact positif sur les effets endogènes mais pas sur les effets managériaux.

Les pressions concurrentielles n'ont aucun impact sur l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant, ni sur le choix de la stratégie web.

2.4 Les tests des hypothèses sur les variables médiatrices

Pour tester les hypothèses de médiation, nous avons utilisé la démarche recommandée par Baron et Kenny (1986) et explicitée par El Akremi et Roussel (2003) que nous avons présentée dans le chapitre V. Dans cette section, nous allons examiner de plus près l'impact indirect du niveau de maturité de la stratégie web (2.4.1) et de chaque dimension de

l'appropriation (l'absorption cognitive 2.4.2, la perception de l'utilité 2.4.3, la perception de la facilité d'utilisation 2.4.4) sur l'alignement organisationnel de l'hôtel grâce à la médiation des effets endogènes et des effets managériaux de l'application du site web. Les résultats de ces tests sont présentés dans les annexes du chapitre VI (2.3.4).

2.4.1 Test des hypothèses relatives à la stratégie web

Dans la sous-section précédente, nous avons vérifié les relations directes entre le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats de l'application de cette stratégie dans l'hôtel. Cela veut dire que le niveau de maturité de la stratégie web a un impact positif sur effets endogènes et managériaux (H1a, H1b). Ensuite, nous avons aussi vérifié que ces effets, à leur tour, ont des impacts positifs sur les changements (plus précisément, l'alignement organisationnel) dans l'hôtel. Maintenant, nous souhaitons vérifier si le niveau de maturité de la stratégie web et l'alignement organisationnel ont un lien. Cela veut dire que le niveau de maturité de la stratégie web a un impact indirect sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel via l'intermédiaire des effets endogènes et managériaux.

H4. Les changements organisationnels dans l'hôtel sont influencés par le développement du niveau de maturité de la stratégie web, par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

Nous réalisons le test de cette hypothèse en trois étapes :

1^{ère} étape : Test du lien entre le niveau de maturité de la stratégie web et l'alignement organisationnel

Les indices montrés dans le tableau VI-43 sont satisfaits et permettent de justifier l'ajustement aux données du modèle d'analyse décrit par la figure VI-16. Le modèle vérifie le lien entre le choix de la stratégie web et alignement organisationnel. Les résultats du test prouvent que le niveau de maturité de la stratégie web a une influence positive et significative sur l'alignement organisationnel.

Figure VI-16 : Relation entre le niveau de maturité de la stratégie web et l'alignement organisationnel

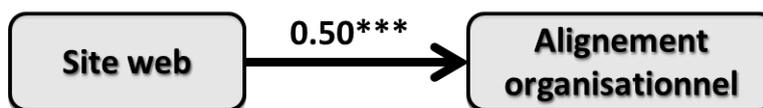


Tableau VI-43 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.982	0.969	0.000	0.969	1.000	1.009	0.835	59.718	146.805

2^{ème} étape : Test du lien entre le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web

Nous avons vérifié la relation directe entre le niveau de la stratégie web et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web par la validation des hypothèses H1a, H1b et dans le test du modèle complet. Cependant, les liens dans le modèle complet sont sans doute influencés par d'autres relations dans le modèle. Afin de tester l'hypothèse sur la médiation, nous avons fait les tests de trois étapes réalisées dans des conditions équivalentes. Nous examinons les liens entre le niveau de la stratégie web et les effets endogènes et managériaux par un nouveau test (Figure VI-22). Les indices d'ajustement du test montrent un bon ajustement du modèle aux données qui permet d'accepter le modèle. Nous trouvons des relations positives et significatives entre le niveau de la stratégie web et les effets endogènes et managériaux de la mise en œuvre de la stratégie web.

Figure VI-17 : Relation entre le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web

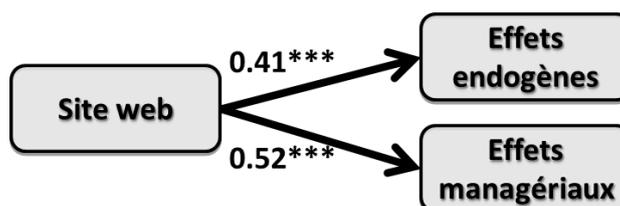


Tableau VI-44 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.952	0.931	0.037	0.900	0.971	0.965	1.353	141.246	269.584

3^{ème} étape : Test du lien direct et indirect entre le niveau de maturité de la stratégie web et l'alignement organisationnel via la médiation des effets de la stratégie web

Le test du modèle des relations le niveau de maturité de la stratégie web, les effets endogènes et managériaux et l'alignement organisationnel donne de bons indices d'ajustement (Tableau VI-48). Les résultats de ce test montrent que le niveau de maturité de la stratégie web a des impacts positifs sur les effets endogènes et managériaux. Ces derniers à leur tour influencent positivement et significativement l'alignement organisationnel. Les liens directs entre le niveau de maturité de la stratégie web et l'alignement organisationnel de l'hôtel suite à la mise en œuvre de la stratégie web ne sont plus significatifs.

Figure VI-18 : Relation entre le niveau de la stratégie web, les résultats de la stratégie web et l'alignement organisationnel

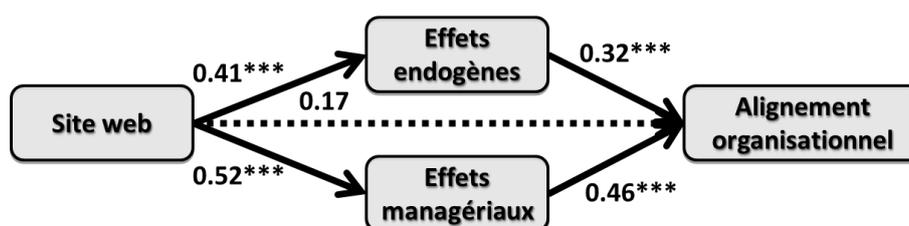


Tableau VI-45 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.945	0.926	0.025	0.910	0.985	0.983	1.171	211.515	390.271

Le tableau VI-46 présente les résultats de ces trois étapes qui nous permettent de déduire qu le niveau de maturité de la stratégie web a une relation avec l'alignement organisationnel de l'hôtel de façon indirecte par l'intermédiaire des effets endogènes de l'application de cette stratégie.

Nous validons donc l'hypothèse H4.

Tableau VI-46 : Relation entre l'absorption cognitive, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel

Étape	Relation structurelle	Paramètre structurelle	Résultat
1	Stratégie web → Alignement organisationnel	0.496 (t=5.447)	Sig. P < .001
2	Stratégie web → Effets endogènes	0.405 (t=4.539)	Sig. P < .001
	Stratégie web → Effets managériaux	0.518 (t=5.149)	Sig. P < .001
3	Stratégie web → Effets endogènes	0.406 (t=4.542)	Sig. P < .001
	Stratégie web → Effets managériaux	0.520 (t=5.250)	Sig. P < .001
	Effets endogènes → Alignement organisationnel	0.320 (t=4.396)	Sig. P < .001
	Effets managériaux → Alignement organisationnel	0.455 (t=4.922)	Sig. P < .001
	Stratégie web → Alignement organisationnel	0.147 (t=0.113)	Non sig. P > .1

2.4.2 Test des hypothèses relatives à l'absorption cognitive

Dans la même logique, après avoir vérifié les liens directs entre l'absorption cognitive et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web, nous souhaitons vérifier si l'absorption cognitive a aussi des liens avec l'alignement organisationnel de l'hôtel.

Nous prenons en compte que le lien entre l'absorption cognitive du dirigeant et les effets endogènes et managériaux n'est pas validé dans le test du modèle. Pour cette raison, nous avons modifié le test H7a comme suit :

H7a. L'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets endogènes de l'application de la stratégie web.

Nous suivons les 3 étapes de Baron et Kenny (1986) pour vérifier cette hypothèse.

1^{ère} étape : Test du lien entre l'absorption cognitive et l'alignement organisationnel

Les indices montrés dans le tableau VI-47 sont satisfaisants et permettent de justifier l'ajustement aux données du modèle d'analyse décrit par la figure VI-19. Le modèle vérifie le lien entre absorption cognitive et alignement organisationnel. Les résultats du test prouvent que l'absorption cognitive a une influence positive et significative sur l'alignement organisationnel.

Figure VI-19 : Relation entre l'absorption cognitive et l'alignement organisationnel

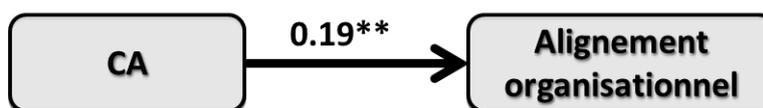


Tableau VI-47 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.987	0.976	0.000	0.980	1.000	1.013	0.699	47.288	125.207

2^{ème} étape : Test du lien entre l'absorption cognitive et les effets endogènes de la stratégie web

Comme le test de l'hypothèse H6a1, la 2^{ème} étape du test du lien entre l'absorption cognitive et les effets endogènes de la stratégie web est effectuée dans la même condition. Les résultats de ce test montrent que l'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes de l'application de la stratégie web.

3^{ème} étape : Test du lien direct et indirect entre l'absorption cognitive et l'alignement organisationnel via la médiation des effets endogènes de la stratégie web

Le test du modèle des relations entre l'absorption cognitive, les effets de la stratégie web et l'alignement organisationnel donne de bons indices d'ajustement. Selon le modèle, l'absorption cognitive a un impact positif et significatif sur l'alignement organisationnel via les effets endogènes. Plus précisément, l'absorption cognitive a un impact positif et significatif sur les effets endogènes qui, à son tour, influencent positivement et significativement sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel. Cependant, la relation entre l'absorption cognitive et l'alignement organisationnel n'est plus significative.

Figure VI-20 : Relation entre l'absorption cognitive, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel

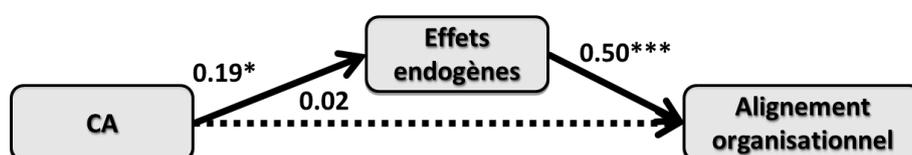


Tableau VI-48 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.962	0.941	0.032	0.937	0.986	0.982	1.266	118.591	242.346

Le tableau VI-49 présente les résultats de ces trois étapes. Ces derniers nous permettent de déduire que l'absorption cognitive a une relation avec l'alignement organisationnel de l'hôtel de façon indirecte par l'intermédiaire des effets endogènes de l'application de la stratégie web.

Nous validons donc l'hypothèse H7a.

Tableau VI-49 : Relation entre l'absorption cognitive, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel

Étape	Relation structurelle	Paramètre structurelle	Résultat
1	CA → Alignement organisationnel	0.194 (t=2.636)	Sig. P < .010

2	CA → Effets endogènes	0.251 (t=3.339)	Sig. P < .010
3	CA → Effets endogènes	0.190 (t=2.141)	Sig. P < .050
	Effets endogènes → Alignement organisationnel	0.497 (t=6.201)	Sig. P < .001
	CA → Alignement organisationnel	0.023 (t=0.302)	Non sig. P > .1

2.4.3 Test des hypothèses relatives à la perception de l'utilité

Dans la section précédente, nous avons montré que la perception de l'utilité a une influence positive et significative sur les effets de l'application du site web qui à son tour influence positivement et significativement un alignement organisationnel dans l'hôtel. Il s'agit maintenant de vérifier si le lien entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel existe par l'intermédiaire des effets de la stratégie web.

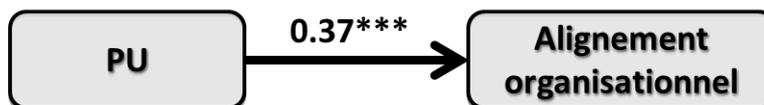
H7b. La perception de l'utilité a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

Afin de tester l'hypothèse sur la médiation, il faut que les tests utilisés dans les trois étapes soient réalisés dans des conditions équivalentes (El Akremi et Roussel, 2003). Nous procédons au test en trois étapes :

1^{ère} étape : Test du lien entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel

La figure VI-21 montre que la perception de l'utilité a un impact positif et significatif à l'alignement organisationnel dans l'hôtel.

Figure VI-21 : Relation entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel



Les indices d'ajustement sont supérieurs aux seuils d'acceptation, ce qui nous permet admettre ce modèle.

Tableau VI-50 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.944	0.894	0.089	0.925	0.947	0.922	3.092	92.741	170.660

2^{ème} étape : Test du lien entre la perception de l'utilité et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web

Les indices d'ajustement du test montrent un bon ajustement du modèle aux données qui permet d'accepter le modèle. Nous trouvons des relations positives et significatives entre la perception de l'utilité et les effets endogènes et les effets managériaux de la stratégie web.

Figure VI-22 : Relation entre la perception de l'utilité et les effets de l'application de la stratégie web



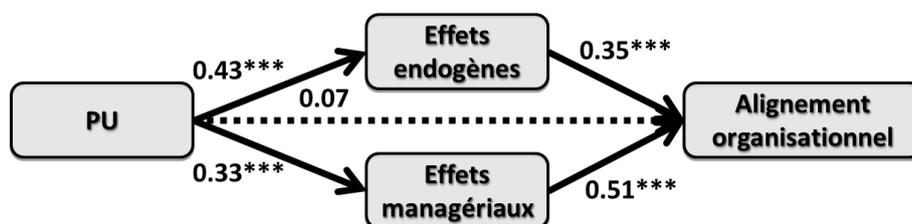
Tableau VI-51 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.880	0.613	0.080	0.853	0.901	0.874	2.688	191.801	310.972

3^{ème} étape : Test du lien direct et indirect entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel via la médiation des effets de la stratégie web

La figure VI-23 présente le test de relation entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel en présence des effets de l'application de la stratégie web.

Figure VI-23 : Relation entre la perception de l'utilité, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel



Les indices présents dans le tableau VI-52 montrent un bon ajustement du modèle aux données qui nous permettent d'accepter le modèle. Les résultats de ce test montrent que la perception de l'utilité a des relations positives et significatives sur les effets de la stratégie web qui à leur tour impacte l'alignement organisationnel de l'hôtel. Le lien entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel ne sont par contre plus significatifs.

Tableau VI-52 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.919	0.889	0.058	0.880	0.939	0.926	1.898	261.853	431.442

Les résultats des tests sont résumés dans le tableau VI-53. La perception de l'utilité a une influence positive sur l'alignement organisationnel de l'hôtel. Néanmoins, elle n'a pas d'impact direct mais par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

Nous validons l'hypothèse H7b.

Tableau VI-53 : Relation entre la perception de l'utilité, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel

<i>Étape</i>	<i>Relation structurelle</i>	<i>Paramètre structurelle</i>	Résultat
1	PU → Alignement organisationnel	0.371 (t=4.681)	Sig. P < .001
2	PU → Effets endogènes	0.433 (t=5.222)	Sig. P < .001
	PU → Effets managériaux	0.329 (t=3.877)	Sig. P < .001
3	PU → Effets endogènes	0.434 (t=5.218)	Sig. P < .001
	PU → Effets managériaux	0.334 (t=3.935)	Sig. P < .001
	Effets endogènes → Alignement organisationnel	0.347 (t=4.590)	Sig. P < .001
	Effets managériaux → Alignement organisationnel	0.510 (t=6.008)	Sig. P < .001
	PU → Alignement organisationnel	.068 (t=0.870)	Non sig. P > .1

2.4.4 Test des hypothèses relatives à la perception de la facilité d'utilisation

Comme dans le cas de la perception de l'utilité, nous pensons que la perception de la facilité d'utilisation a des relations sur l'alignement organisationnel. Cette relation est indirecte par la médiation des effets de la mise en œuvre de la stratégie web. Nous posons l'hypothèse de la façon suivante :

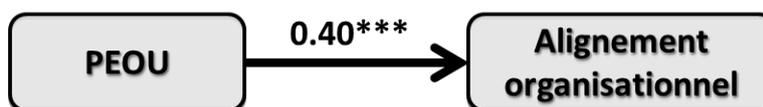
H7c. La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

Dans la même procédure, nous suivons les 3 étapes de Baron et Kenny (1986) pour vérifier cette hypothèse.

1^{ère} étape : Test du lien entre la perception de la facilité d'utilisation et l'alignement organisationnel

La figure VI-24 montre que la perception de l'utilité a un impact positif et significatif à l'alignement organisationnel dans l'hôtel.

Figure VI-24 : Relation entre la perception de la facilité d'utilisation et l'alignement organisationnel



Les indices d'ajustement sont supérieurs aux seuils d'acceptation, ce qui nous permet d'admettre ce modèle.

Tableau VI-54 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.950	0.914	0.072	0.880	0.925	0.896	2.374	99.733	186.819

2^{ème} étape : Test du lien entre la perception de la facilité d'utilisation et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web

Les indices d'ajustement du test montrent un bon ajustement du modèle aux données qui permet d'accepter le modèle. Nous trouvons des relations positives et significatives entre la perception de l'utilité et les effets endogènes et les effets managériaux de l'application de la stratégie web.

Figure VI-25 : Relation entre la perception de l'utilité et les effets de l'application de la stratégie web



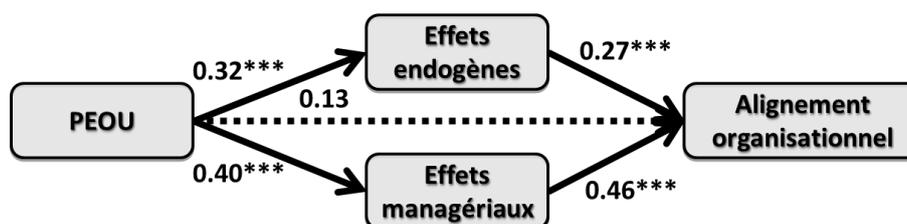
Tableau VI-55 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.890	0.845	0.094	0.838	0.884	0.859	3.013	285.939	419.212

3^{ème} étape : Test du lien direct et indirect entre la perception de la facilité d'utilisation et l'alignement organisationnel via la médiation des effets de la stratégie web

La figure VI-26 présente le test de relation entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel en présence des effets de l'application de la stratégie web.

Figure VI-26 : Relation entre la perception de la facilité d'utilisation, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel



Les indices présents dans le tableau VI-56 montrent un bon ajustement du modèle aux données qui nous permet d'accepter le modèle. Les résultats de ce test montrent que la perception de l'utilité a des relations positives et significatives sur les effets de la stratégie web qui à leur tour impacte l'alignement organisationnel de l'hôtel. Le lien entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel ne sont par contre plus significatifs.

Tableau VI-56 : Les indices d'ajustement

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie		
GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	DMIN/CF	AIC	CAIC
0.921	0.895	0.051	0.846	0.929	0.915	1.694	271.113	449.869

Les résultats des tests sont résumés dans le tableau VI-57. La perception de l'utilité a une influence positive sur l'alignement organisationnel de l'hôtel. Néanmoins, elle n'a pas d'impact direct mais par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.

Nous validons l'hypothèse H7c.

Tableau VI-57 : Relation entre la perception de l'utilité, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel

<i>Étape</i>	<i>Relation structurelle</i>	<i>Paramètre structurelle</i>	<i>Résultat</i>
1	PEOU → Alignement organisationnel	0.399 (t=4.362)	Sig. P < .001
2	PEOU → Effets endogènes	.318 (t=4.093)	Sig. P < .001
	PEOU → Effets managériaux	.385 (t=4.362)	Sig. P < .001
3	PEOU → Effets endogènes	0.317 (t=3.695)	Sig. P < .001
	PEOU → Effets managériaux	0.395 (t=4.348)	Sig. P < .001
	Effets endogènes → Alignement organisationnel	0.217 (t=3.034)	Sig. P < .001
	Effets managériaux → Alignement organisationnel	0.457 (t=4.323)	Sig. P < .001
	PEOU → Alignement organisationnel	0.132 (t=1.507)	Non sig. P > .1

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de tester (1) les modèles de mesure (2) le modèle conceptuel et les hypothèses.

La première section a présenté les tests des modèles de mesure des variables latentes utilisés dans notre modèle de recherche. Cette étape est primordiale avant de passer à l'étape suivante qui consiste à tester nos hypothèses de recherche. D'une manière générale, nous avons pu valider les échelles de mesure de variables, au prix, parfois, de l'exclusion de quelques items. Parmi les huit échelles de mesure, six ont été nettement validées : la perception de la facilité d'utilisation, l'absorption cognitive, le niveau de maturité de la stratégie web, les effets managériaux, l'alignement organisationnel et les pressions concurrentielles. Ces échelles présentent de bons indices de validité, de fiabilité et d'ajustement. Les deux échelles dont la perception de l'utilité et les effets endogènes présentent des indices insatisfaisants comme CMIN/DF et MRSEA. Nous supposons que ces imperfections proviennent principalement de la nature de ces items qui mesurent objectivement par les appréciations du dirigeant. Nous ne pouvons pas améliorer la qualité de ces échelles en supprimant un item car AMOS ne peut vérifier l'ajustement d'une échelle qui est mesuré par 3 items. Cependant, nous pouvons accepter quand même la validité de ces deux échelles. Nous acceptons donc ces deux échelles avec des précautions et nous essayerons d'améliorer leur qualité au niveau du modèle global. Les résultats de ces tests sont synthétisés dans le tableau ci-dessous avec le recalcul des indices (α Cronbach, ρ Joreskog, ρ vc) selon les nouvelles échelles.

Tableau VI-58 : Récapitulation des échelles de mesure

Échelle de mesure	Poids factoriel standardisé
Perception de la facilité d'utilisation (PEOU)	
α Cronbach = .884 ; ρ Joreskog = .893 ; ρ vc = .681	
Sentiment de contrôler la navigation	0.601
Facile d'apprendre à exploiter le web	0.869

Facile d'obtenir ce qu'il cherche sur le web	0.866
Facile de devenir habile à utiliser le web	0.927
Perception de l'utilité (PU)	
α Cronbach = 0.754 ; ρ Joreskög = 0.755 ; ρ vc = 0.440	
Utiliser le web améliore ma productivité.	0.685
Utiliser le web améliore mes performances à mon principal concurrent.	0.784
Parmi mes concurrents, je suis généralement le premier à essayer de nouvelles technologies de l'information.	0.538
J'aime expérimenter de nouvelles technologies de l'information.	0.621
Absorption cognitive (CA)	
α Cronbach = 0.691 ; ρ Joreskög = 0.711 ; ρ vc = 0.400	
Être curieux en utilisant le site web	0.616
Bloquer la plupart des autres distractions	0.541
Être immergé dans l'exercice de la tâche	0.790
Avoir du plaisir à interagir avec le web	0.516
Le temps semble passer très vite quand je suis en train d'utiliser le web.	0.442
Niveau de maturité de la stratégie web	
α Cronbach = 0.692 ; ρ Joreskög = 0.696 ; ρ vc = 0.316	
Dimension : Systèmes d'information	0.621
Dimension : Approvisionnement	0.490
Dimension : Production	0.609
Dimension : Commercialisation des services	0.533
Dimension : Prestations de services complémentaires	0.547
Effets endogènes de l'application de la stratégie web	
α Cronbach = 0.801 ; ρ Joreskög = 0.803 ; ρ vc = 0.457	
Gain de temps	0.698
Accélération des transactions	0.590

Diminution des coûts	0.785
Utilisation du yield-management	0.465
Amélioration de la qualité des services	0.787
Effets managériaux de l'application de la stratégie web	
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.700$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.706$; $\rho_{\text{vc}} = 0.383$	
la productivité du travail des employés	0.728
la circulation de l'information en interne	0.686
la réactivité des employés face aux demandes des clients	0.588
Le contrôle des tâches	0.430
Alignement organisationnel	
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.852$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.855$; $\rho_{\text{vc}} = 0.597$	
les changements de règles au sein de l'hôtel	0.766
les changements dans le management	0.706
les changements dans le procédé de production	0.838
les changements dans l'organisation du travail	0.774
Pressions concurrentielles	
$\alpha_{\text{Cronbach}} = 0.816$; $\rho_{\text{Joreskög}} = 0.818$; $\rho_{\text{vc}} = 0.532$	
... sur la qualité des produits ou des prestations	0.837
... sur les prix	0.789
... sur l'innovation	0.636
... sur les délais de réponse à vos clients	0.649

La deuxième section réserve à la présentation des tests du modèle conceptuel, les hypothèses sur les liens directs et indirects des construits. Nous avons commencé par la vérification de deux principaux construits. Le construit de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant est validé et est bien ajusté aux données de notre échantillon. La validation du construit des changements qui étudie les relations entre les effets endogènes et les effets

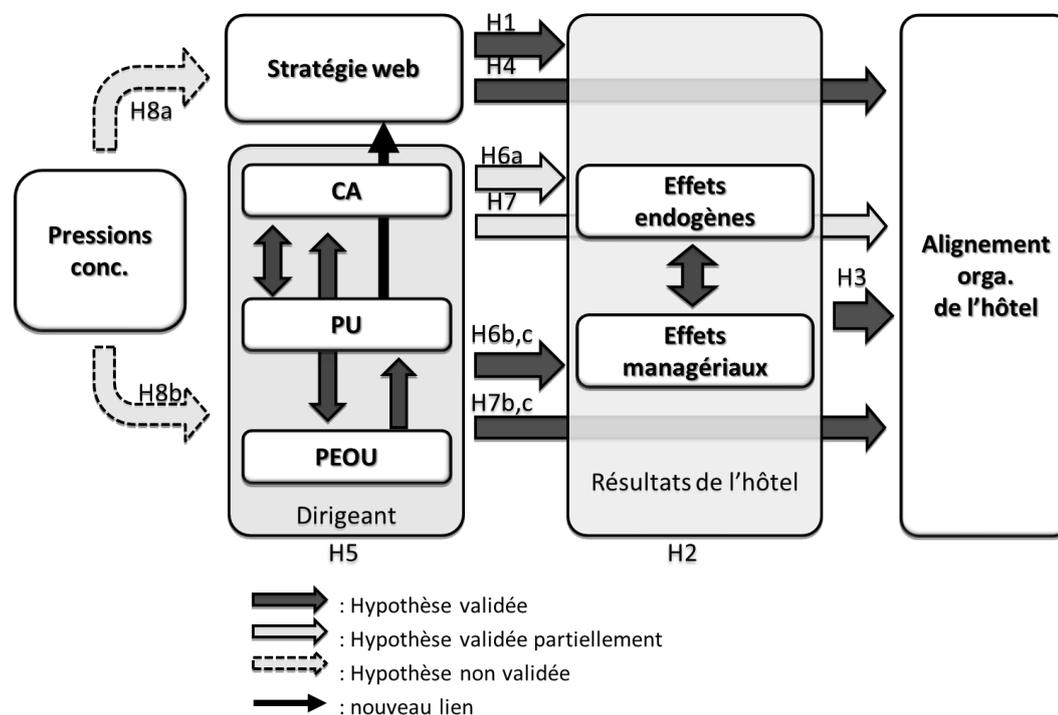
managériaux avec l'alignement organisationnel nous permet de confirmer l'existence des relations entre l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et les résultats de l'hôtel.

Ensuite, nous avons testé notre modèle conceptuel qui vérifie les relations entre les modèles partiels en tenant compte des pressions de l'environnement concurrentiel. Les rectifications de notre modèle conceptuel conduites en supprimant quelques indicateurs non significatifs rendent notre modèle plus intéressant. La validation de ce modèle rectifié nous a permis de tester nos hypothèses.

La validation des hypothèses principales nous permet de confirmer l'existence de relations entre le niveau de maturité de la stratégie web, l'appropriation de nouvelles technologies avec la mise en place de la stratégie web dans l'hôtel. Cependant, les résultats montrent que l'absorption cognitive n'a que des impacts sur les effets endogènes. Le lien entre l'absorption cognitive et les effets managériaux ne peuvent pas confirmer. Nous avons aussi validé l'existence d'un lien entre résultats endogènes et managériaux et développement de l'alignement organisationnel. En outre, les pressions externes de l'environnement concurrentiel au contraire ne peuvent être vérifiées.

La figure VI-27 et le tableau VI-59 résument les résultats du test du modèle et des hypothèses de recherche.

Figure VI-27 : Résultats de recherche sur les relations entre l'appropriation du dirigeant, le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats de la mise en place de cette stratégie dans l'hôtel



La non-validation des hypothèses sur les pressions concurrentielles sur le niveau de maturité de la site web et sur l'appropriation du dirigeant montre que les petits hôtels ont une mauvaise évaluation de la concurrence et qu'ils ont en quelques sorte « le nez sur le guidon ».

Les résultats des tests des hypothèses sont résumés dans le tableau ci-dessous. Parmi les 22 hypothèses étudiées, cinq hypothèses ne sont pas validées. Ce sont les hypothèses concernant Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel sur changements de l'hôtel. L'hypothèse H7a est validée après avoir modifié en prenant compte que l'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel par la médiation des effets endogènes (et non managériaux).

Tableau VI-59: Récapitulation des tests des hypothèses

	Hypothèses	Résultats
H1a	Le niveau de la stratégie web a un impact positif sur les effets endogènes de l'hôtel.	Validé
H1b	Le niveau de la stratégie web a un impact positif sur les effets managériaux de l'hôtel.	Validé
H2	Il y a une corrélation positive entre les effets endogènes et les effets managériaux.	Validé
H3a	Plus les résultats endogènes de la mise en application de la	Validé

	stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.	
H3b	Plus les résultats managériaux de la mise en application de la stratégie web sur l'hôtel sont bons, plus l'alignement organisationnel de l'hôtel est important.	Validé
H4	L'alignement organisationnel dans l'hôtel est influencé par le développement du niveau de maturité de la stratégie web, par la médiation des effets de la mise en œuvre de la stratégie web.	Validé
H5a	Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de l'utilité.	Validé
H5b	Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de la facilité d'utilisation.	Validé
H5c	La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive sur la perception de l'utilité.	Validé
H6a1	L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes de la mise en œuvre de la stratégie web.	Validé
H6a2	L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets managériaux de la mise en œuvre de la stratégie web.	Non validé
H6b1	La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets endogènes de la mise en œuvre de la stratégie web.	Validé
H6b2	La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets managériaux de la mise en œuvre de la stratégie web.	Validé
H6c1	La perception de la facilité a une influence positive sur les effets endogènes de la mise en œuvre de la stratégie web.	Validé
H6c2	La perception de la facilité a une influence positive sur les effets managériaux de la mise en œuvre de la stratégie web.	Validé
H7a	L'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.	Validé partielle ¹⁸⁰
H7b	La perception de l'utilité a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.	Validé
H7c	La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive et indirecte sur l'alignement organisationnel par la médiation des effets de l'application de la stratégie web.	Validé
H8a1	Les pressions externes ont d'un impact positif sur l'absorption cognitive des nouvelles technologies par le dirigeant.	Non validé
H8a2	Les pressions externes ont d'un impact positif sur la perception de l'utilité des nouvelles technologies par le dirigeant.	Non validé
H8a3	Les pressions externes ont d'un impact positif sur la perception de la facilité d'utilisation des nouvelles technologies par le dirigeant.	Non validé
H8b	Les pressions externes ont d'un impact positif sur le niveau de maturité de la stratégie web.	Non validé

¹⁸⁰ La modification : « L'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur les changements organisationnels par la médiation des **effets endogènes** du site web ».

Conclusion de la deuxième partie

Après avoir fait la révision de la littérature sur les PME, les TIC et de l'appropriation dans la première partie, l'objectif de la deuxième partie est de proposer un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche visant à répondre à la problématique « Existe-il dans le cadre des PME une relation entre l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et les effets de la stratégie web sur la performance de l'hôtel ? ».

Dans le cinquième chapitre, nous avons détaillé la méthodologie utilisée dans notre recherche. Nous nous sommes d'abord positionnés sur le paradigme positiviste pour réaliser notre recherche. Une enquête par questionnaire a été ensuite effectuée. Après une phase de traitement préalable des données, nous avons obtenu une base de données qui contient 266 petits hôtels français. Enfin, nous avons dévoilé les méthodes d'analyse pour tester le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche : analyse en composante principale, l'analyse factorielle confirmatoire par la méthode des équations structurelles, analyse multi groupes.

Le sixième a pour l'objectif de tester les modèles de mesure des variables latentes utilisées dans notre modèle de recherche. Parmi les 8 échelles de mesure, 6 échelles sont satisfaisantes aux critères de validité, de fiabilité et d'ajustement : la perception de la facilité d'utilisation, l'absorption cognitive, le niveau de maturité de la stratégie web, les effets managériaux, l'alignement organisationnel et les pressions concurrentielles. Les 2 autres échelles, la perception de l'utilité et les effets endogènes, ont de limites concernant certains indices d'ajustement qui toutefois ne mettent pas en cause ces échelles. D'une manière générale, nous avons accepté les 8 échelles de mesure.

Le sixième chapitre nous a permis aussi de tester le modèle et les hypothèses de recherche. Nous avons pu valider le modèle avec certaines rectifications. Cette validation du modèle a permis de vérifier les hypothèses principales de notre recherche. Sauf l'hypothèse sur les

pressions externes des pressions de l'environnement concurrentiel, les autres hypothèses sont validées montre que le niveau de maturité de la stratégie web et l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant ont lien direct sur les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web. En outre, la validation des hypothèses sur le rôle des variables modératrices montre aussi des liens indirects sur l'alignement organisationnel dans l'hôtel.

Tableau VI-60 : Récapitulatif des chapitres des hypothèses, modélisation et méthodologie

Plan suivi	Les remarques principales
Chapitre 4. Hypothèses et modélisation	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation les hypothèses ainsi le modèle conceptuel sur les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web, l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant avec les résultats de l'intégration de la stratégie web dans les affaires de l'hôtel. - Présentation de l'opération des variables.
⇒ Choix méthodologiques pour répondre à notre problématique.	
Chapitre 5. Les positionnements méthodologiques et son application	<ul style="list-style-type: none"> - Choix d'une posture épistémologique positiviste. - Choix une méthodologie pour tester le modèle et vérifier les hypothèses. - Choix d'une enquête par questionnaire - Présentation globale des hôtels enquêtés : caractéristiques, le niveau d'adoption des TIC et le site web, les ressources humaines en TIC.
⇒ Tester les mesures des construits. ⇒ Tester le modèle conceptuel	
Chapitre 6. Les tests des échelles de mesure, des	- Présentation de la validation des tests des 8 échelles de mesure : l'absorption cognitive, la perception de l'utilité la

<p>hypothèses et du modèle de recherche</p>	<p>perception de la facilité d'utilisation, le niveau de maturité de la stratégie web, les effets endogènes, les effets managériaux, l'alignement organisationnel et les pressions concurrentielles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le test du modèle conceptuel → le modèle rectificatif (suppression d'un item du variable latent « effet endogène », addition de la relation entre la perception de l'utilité et le niveau de maturité de la stratégie web - Les tests des hypothèses principales - Les tests sur les liens indirects
<p>⇒ Discussions sur les implications (théoriques, de la méthodologiques ou du managérial), voies futures de recherche.</p>	

Conclusion générale

1. Le contexte et la problématique de la recherche

Le tourisme est aujourd'hui reconnu comme une composante majeure de l'économie internationale. C'est aussi vrai pour la France – première destination touristique du monde. Le développement de l'Internet et des TIC, l'apparition de nouveaux concurrents comme les intermédiaires du tourisme, l'intégration des nouvelles technologies et plus particulièrement des sites web a bouleversé le développement des activités touristiques. L'utilisation du site web comme outil de stratégie permet de modifier l'organisation des tâches en interne et peut transformer le positionnement marketing des petits hôtels. La stratégie qui s'appuie sur l'intégration des technologies web dans la gestion de l'entreprise repose sur l'implantation d'un site web avec les TIC de support. Toutefois, largement dépendantes du niveau d'appropriation de la technologie, les stratégies web des établissements du secteur hôtelier indépendant semblent très différentes les unes des autres.

L'étude sur les caractéristiques, des petites organisations montre que le dirigeant porte souvent plusieurs rôles d'initiateur et d'exécutant ou de modérateur. Cela veut dire que dans ces entreprises, le dirigeant décide de l'adoption d'une technologie et c'est lui qui utilise et fait utiliser cette technologie. Il semble que les PME dont le dirigeant a un réel intérêt pour les nouvelles technologies (ici, les TIC, surtout le site web) connaissent une performance plus importante. Cependant, les échecs dans l'implantation des projets des TIC (paradoxe de productivité) au sein des entreprises nous suggèrent qu'au-delà de la compétence technique ou du niveau de formation du dirigeant, il existe des facteurs de réussite d'un projet d'innovation technologique.

La revue de littérature sur les théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies a mis en évidence des modèles robustes pour expliquer l'intention d'utilisation d'une technologie. Cependant, ces études s'arrêtent au comportement d'utilisation de la

technologie sans aller jusqu'aux résultats de cette utilisation. Nous pensons qu'il y a encore un écart entre l'utilisation et les résultats des applications des technologies. L'analyse de la littérature nous suggère que l'appropriation des nouvelles technologies est un facteur clé de la performance des entreprises (Boucher, 2006; Boutary et Monnoyer, 2008; De Vaujany, 1999; De Vaujany, 2006b; Folacci, 2004; Guiderdoni-Jourdain, 2009; Hussenot, 2005; Isaac *et al.*, 2006; Julien, 1996; Millerand, 2003). Cependant, l'appropriation est un concept complexe utilisé par plusieurs disciplines. Étudiée au niveau individuel mais aussi au niveau organisationnel, elle est considérée comme un processus mais aussi comme un état. Au niveau organisationnel, la façon dont une nouvelle technologie est implantée dans une PME commence par la perception du dirigeant, puis l'adoption et l'utilisation de la technologie dans l'entreprise. Au niveau individuel, les recherches ont montré l'importance de la formation, des perceptions et des attitudes des utilisateurs, et leur influence sur les comportements individuels.

L'objectif de cette thèse est donc la recherche d'une meilleure compréhension de la relation entre l'appropriation des nouvelles technologies et le succès d'une stratégie web dans le contexte de l'hôtellerie française indépendante constituée de PME de service d'hébergement.

2. La construction d'un modèle de recherche

Si la plupart des études sur l'appropriation sont réalisées avec les analyses qualitatives via des études de cas, notre recherche s'appuie sur une vérification quantitative d'un modèle imbriqué. Cela veut dire que nous souhaitons vérifier les liens, au niveau organisationnel, entre l'adoption (le niveau de maturité), l'utilisation et les résultats de cette stratégie. Ce processus est le prolongement de la diffusion de la technologie Internet, suivie par l'alignement organisationnel au sein de l'hôtel (Bureau, 2007; Rogers, 1995, 2003). Ce dernier est constitué des changements dans l'organisation de l'hôtel pour mieux profiter des intérêts apportés par la stratégie web. L'alignement organisationnel ferme le cercle de l'adoption d'une stratégie web adaptée aux caractéristiques de l'hôtel et l'hôtel aligne son organisation pour mieux exploiter cette stratégie.

Au niveau individuel, nous focalisons notre analyse sur les rôles des dirigeants des petites organisations. Nous souhaitons vérifier le lien entre le niveau d'appropriation du dirigeant et

les résultats de cette stratégie, suivi en suite par l'alignement organisationnel dans l'hôtel. Le rôle initiateur du dirigeant des petits hôtels est étudié : les décisions d'adoption, tel niveau de stratégie web, et le côté modérateur : influence sur la réalisation de la stratégie web dans l'hôtel.

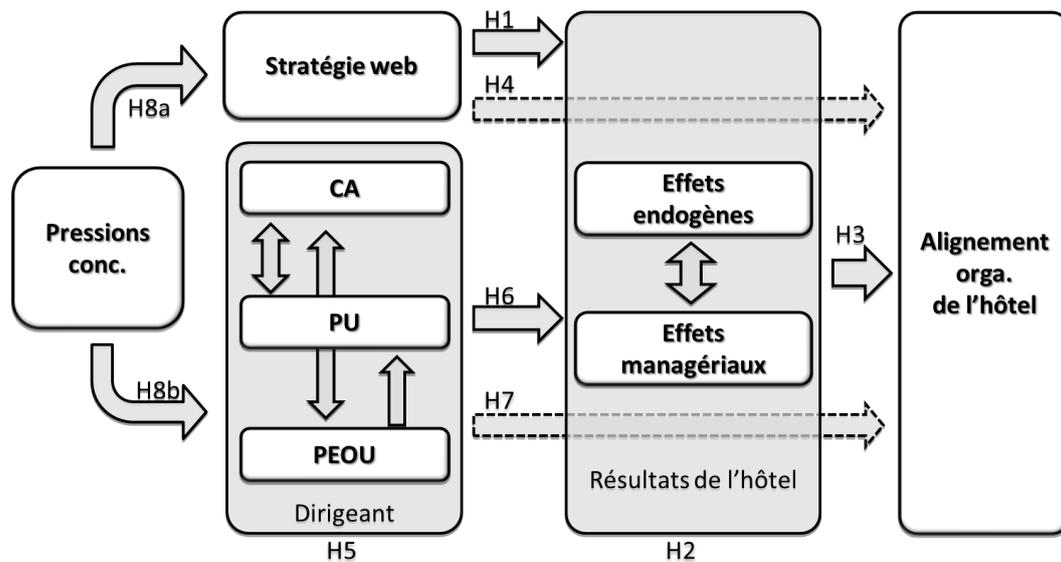
L'appropriation est un construit mesuré par trois dimensions : la perception de l'utilité, la perception de facilité d'utilisation et l'absorption cognitive. La construction de ces dimensions est appuyée sur les théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies, en particulier le modèle TAM et ses extensions (Davis *et al.*, 1989; Davis, 1993; Venkatesh et Bala, 2008; Venkatesh et Davis, 2000; Venkatesh *et al.*, 2003). Nous reprenons donc deux des principaux indicateurs utilisés dans le modèle : la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation qui intégrant, selon les auteurs, le sentiment d'efficacité personnelle face aux technologies (Bandura, 1982, 1997, 2003; Compeau *et al.*, 1999), la compétence de l'utilisateur (Marcolin *et al.*, 2004; Munro *et al.*, 1997), la volonté et les caractéristiques personnelles de l'utilisateur (Ajzen, 1991, 2001; Ajzen et Fishbein, 1975; Venkatesh et Bala, 2008; Venkatesh *et al.*, 2003). Nous ajoutons la dimension d'absorption cognitive comme une extension à la mesure de l'appropriation (Agarwal et Karahanna, 2000; De Certeau, 1990; Massard, 2009; Moreau et Pelletier, 2006a).

La construction du modèle de recherche est reformulée selon quatre hypothèses principales que nous avons testées sur un échantillon d'hôtels situés en France:

- Le niveau de maturité de la stratégie web a un impact positif sur les résultats (endogènes et managériaux) de l'hôtel (H1, H4);
- Les effets (endogènes et managériaux) de l'intégration de la stratégie web influencent positivement l'alignement organisationnel de l'hôtel (H2, H3) ;
- L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant de l'hôtel influence positivement les résultats de la stratégie web (H5, H6, H7);
- Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel ont des impacts positifs sur les perceptions du dirigeant dans le choix de la stratégie web (H8).

À partir des hypothèses mentionnées, nous proposons un modèle structuré qui aide à examiner les relations entre le rôle de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant et le succès de l'application de la stratégie web des hôtels de petite taille français.

Figure 5 : Le modèle conceptuel



3. La synthèse des principaux résultats

L'enquête par questionnaire nous a permis de recueillir des informations auprès des 266 hôtels français de 9 salariés en moyenne. Notre échantillon représente 1.54% du parc d'hôtelier français dont la distribution géographique et la structuration qualitative (nombre d'étoiles) est proche de celle du parc national. Les hôtels de notre échantillon sont tous informatisés et possèdent un site web. Cependant, les niveaux d'adoption des TIC et d'utilisation du site web sont différents.

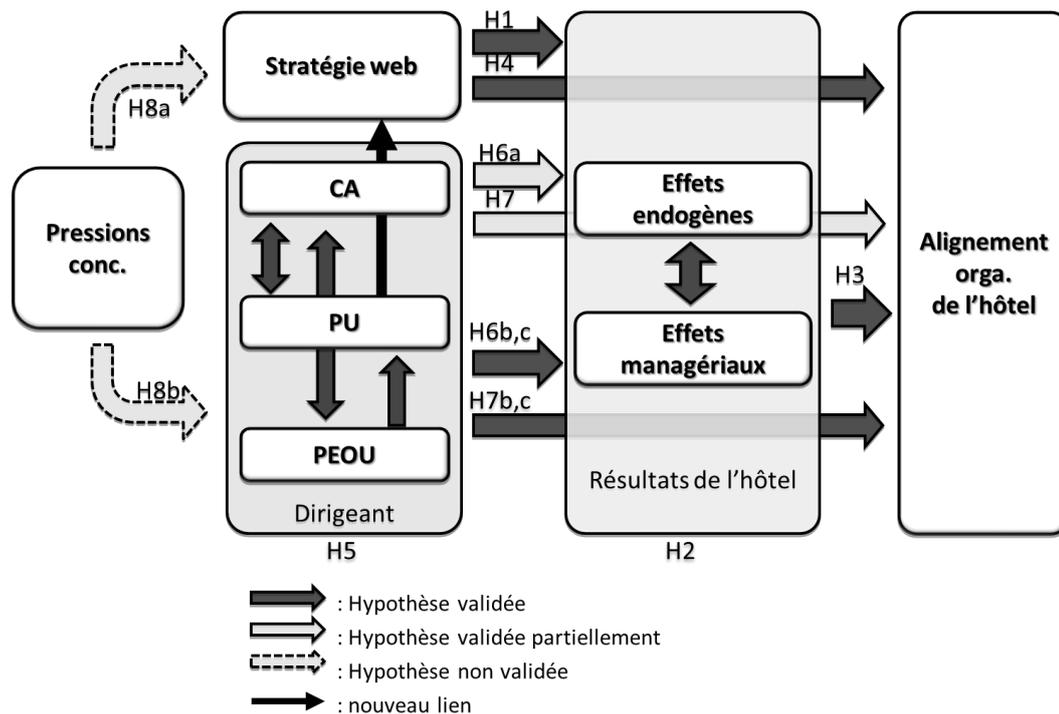
L'utilisation des logiciels SPSS et AMOS nous permet de tester huit variables latentes (échelles de mesure). Les analyses de chaque échelle, l'analyse exploratoire en composantes principales et l'analyse confirmatoire nous ont permis d'évaluer la qualité de mesure sous deux conditions : la fiabilité et la validité. En utilisant plusieurs indices avec un niveau de signification élevé, nous avons modifié et supprimé quelques items pour obtenir les échelles plus robustes.

Les résultats des tests du modèle de recherche et les hypothèses principales par la méthode des équations structurelles montrent que :

- Les hypothèses des impacts du niveau de maturité de la stratégie web du site web et ses résultats (endogènes et managériaux) de l'hôtel sont validées;
- Les hypothèses des impacts des effets (endogènes et managériaux) de l'intégration de la stratégie web aux changements organisationnels de l'hôtel sont validées ;
- Les hypothèses de la relation entre les dimensions de l'appropriation du dirigeant de l'hôtel sont validées;
- Les hypothèses des impacts de l'appropriation des TIC par le dirigeant sur les résultats de la stratégie web sont validées partiellement :
 - Les hypothèses des impacts de la perception de l'utilité et de la perception de la facilité d'utilisation sur les résultats de la stratégie web sont validées ;
 - L'hypothèse des impacts de l'absorption cognitive sur les résultats de la stratégie web est validée partiellement (cela veut dire que les impacts de l'absorption cognitive est validée seulement avec les résultats endogènes mais pas managériaux) ;
 - Les hypothèses des impacts des pressions de l'environnement concurrentiel sur la stratégie web et les perceptions du dirigeant ne sont pas validées.
 - Les hypothèses des impacts indirects :
 - Les hypothèses des impacts indirects du développement du niveau de maturité de la stratégie web, de la perception de l'utilité et de la perception de la facilité d'utilisation sur l'alignement organisationnel via la médiation des effets de la mise en œuvre de la stratégie web sont validées.
 - L'hypothèse de l'impact indirect de l'absorption cognitive sur l'alignement organisationnel via la médiation des effets endogènes de la mise en œuvre de la stratégie web est validée.

Nous observons un nouveau lien entre la perception de l'utilité et le niveau de maturité de la stratégie web. Il apparaît donc que le niveau d'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant est élevé, plus le niveau de maturité de la stratégie web est important.

Figure 6 : Résultats généraux des tests des hypothèses



Ces résultats nous permettent de répondre à la question de recherche, en confirmant que l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant est une clé de la réussite d'une stratégie web des hôtels de notre échantillon. Nous avons validé la solidité du modèle TAM en l'appliquant dans le cas de la stratégie web dans le secteur de l'hôtellerie de petite taille en France. Notre dimension de l'absorption cognitive ajoutée semble moins robuste puisqu'elle n'est validée que sur les résultats endogènes mais pas managériaux. Cela peut être expliqué que le fait que les dirigeants des hôtels de notre échantillon sont encore « classiques ». Ils peuvent profiter seulement les apports traditionnels comme la diminution des coûts, les gains de temps et l'accélération des transactions. Au-delà, les fonctions potentielles comme l'utilisation des informations concernant les demandes des clients, pour bien préparer la chambre ou pour organiser le travail par exemple, ne sont pas encore pris en compte.

Les résultats des tests nous permettent de résumer que les dirigeants des petits hôtels de notre échantillon ne sont pas influencés par l'environnement externe. Bien que la littérature souligne souvent que les PME sont influencées et sensibles aux changements de l'environnement, nos tests sur nos échantillons ne nous permettent pas de vérifier ces liens. Ces résultats confirment les travaux d'Aldebert (2006) sur les entreprises touristiques dans les Alpes maritimes, qui en concluent que les décisions des dirigeants semblent ne pas être influencé par le veille du marché ou les pressions concurrentielles.

4. Les contributions de la recherche

Après avoir réalisé cette thèse, nous pouvons maintenant répondre aux apports attendus depuis le commencement de la recherche.

a. Contributions théoriques

Jusqu'à une date récente, l'adoption des TIC était peu accessible pour les petites organisations du fait de son coût. La construction d'un site web est difficile, mystérieuse et demande un niveau expertise réelle. Le site web semble un outil réservé aux grandes entreprises. Désormais, l'évolution des technologies web permet de baisser significativement le coût de création et d'hébergement des sites web. Cette évolution, mais aussi celle des langages d'écriture par exemple, rend plus facile l'utilisation, la gestion et même la construction d'un site web. L'utilisation et l'adaptation des technologies nouvelles sur l'Internet deviennent aussi plus concrètes et visuelles. En outre, l'évolution de la vitesse de transfert des données (évolution des modems analogique vers l'ADSL, de câbles en cuivre à la fibre optique par exemple) ne pose plus de question quant à la vitesse de téléchargement de la page web.

L'acceptation d'une nouvelle technologie ne semble plus poser de problèmes techniques mais encore cognitives. Un dirigeant qui se considère « immergé dans le bain des TIC » semble adopter et construire un niveau de stratégie web plus élevé qu'un dirigeant qui suit un « effet de mode » ou poussé par ses parties prenants. Nous souhaitons donc ajouter quelques extensions au modèle TAM pour mieux expliquer l'appropriation des TI par le dirigeant. Nous avons pu confirmer la validité du modèle TAM dans le secteur de la petite hôtellerie en reprenant ses deux pierres d'angulaires : la perception de l'utilité et la perception de la facilité. La dimension cognitive montre qu'elle apporte des éléments à analyser, mais de façon limitée.

Si plusieurs modèles ont été proposés dans des études du site web et de la stratégie web, à notre connaissance, il y a peu de recherches qui étudient le rôle de l'appropriation de la stratégie web dans l'hôtellerie. Notre recherche pourrait mieux expliquer la relation entre l'appropriation des nouvelles technologies et le succès d'une stratégie web dans le contexte de l'hôtellerie française indépendante. L'état de l'art nous a permis de trouver un grand nombre d'études sur l'appropriation, mais la plupart des études sont qualitatives. Il était donc

intéressant d'effectuer des recherches quantitatives pour mieux valider les concepts et les mesures de l'appropriation. Les recherches précédentes sur les hôtels ont mêlé les types et les tailles. Nous nous sommes limités aux hôtels de petite taille. Avec une telle limitation, la taille de l'échantillon est réduite. Cependant, l'étude sur un échantillon homogène peut donner des résultats et une image plus nette du secteur.

Nous avons proposé les échelles de mesure de la stratégie web, de l'appropriation, des résultats de la mise en œuvre de la stratégie web (effets endogènes et managériaux) et de l'alignement organisationnel. Dans notre étude, en raison du manque de références dans la littérature strictement appliquée à la stratégie web, nous avons proposé deux nouvelles échelles de mesure : les effets endogènes et les effets managériaux. Ces construits reposent des travaux relatifs à l'acceptation des nouvelles technologies. Avec les résultats obtenus, nous pouvons justifier la fiabilité de ces concepts et de ces mesures. Il nous semble que par rapport aux recherches précédentes, nos évaluations des échelles et du modèle de recherche sont un peu moins tolérant (pour les petits échantillons, en particulier les échantillons hétérogènes, le niveau de signification p peut être accepté avec la valeur de moins de 0.1, cependant, nous n'avons qu'accepté que 0.05 et parfois 0.01 seulement).

b. Contributions méthodologiques

Nous avons pu utiliser les travaux de plusieurs auteurs pour les choix méthodologiques (Baumard et Ibert, 2003; Beaud, 2006; Roussel *et al.*, 2002; Thiétart, 1999), les méthodes d'équations structurelles (Anderson et Gerbing, 1988; Browne *et al.*, 1993; El Akremi et Roussel, 2003; Fornell et Bookstein, 1982; Jöreskog et Sörbom, 1993; Roussel *et al.*, 2002; Schermelleh-Engel *et al.*, 2003) et aussi pour les démarches de réalisation de l'enquête (Baumard *et al.*, 2003; Pinsonneault et Kraemer, 1993). Nous n'oublions pas de faire attention aux remarques et aux suggestions d'autres travaux dans le management (Berry, 1999; Creswell, 2009; Gavard-Perret *et al.*, 2008; Giordano et Jolibert, 2008; Haddon et Haddon, 2010; Maurand-Valet, 2011; Saunders *et al.*, 2009), (Didellon et Valette-Florence, 1996) (Cobanoglu *et al.*, 2001; Tierney, 2000).

Il est très difficile pour un jeune chercheur d'« inventer » d'une nouvelle méthode de recherche. Cependant, dans la réalisation du travail, chaque chercheur va rencontrer des problèmes spécifiques et la façon de les résoudre. Dans son travail de recherche, le chercheur

a rencontré des cas qui n'ont pas raconté dans les travaux mentionnés ci-dessus et a dû chercher dans les annexes des divers travaux thèses. À travers notre enquête, nous voulons apporter quelques conseils pour bien mener une enquête par questionnaire. Notre contribution méthodologique porte plutôt sur les actions sur le terrain.

Le chercheur souhaite présenter dans les dernières lignes de la thèse, plutôt partager, avec des personnes intéressées (jeune doctorant, ou qui ne bénéficie d'une équipe de support) la façon personnelles de trouver la solution pour les aider à réduire de temps de réalisation d'une démarche d'enquête. Souvent on trouve que c'est simple, purement technique et il ne pose pas de question, mais le chercheur a des difficultés pour trouver la réponse, dans les problèmes comme : choisir un serveur convenable pour mettre le questionnaire en ligne, envoyer une énorme quantité d'e-mail (plus de 10000), dépasser le quota quotidien d'envoi d'e-mail des serveurs web gratuits, réduire le temps de les envoyer, envoyer à chaque adresse un e-mail avec le titre personnalisé en intégrant des fichiers joints. Les codes et les présentations se trouvent dans l'annexe 2.1.2.2 du Chapitre V.

c. Contributions managériales

D'un point de vue managérial, notre recherche apporte des suggestions aux dirigeants des hôtels pour améliorer la performance de la stratégie web. Les suggestions portent sur l'évolution du profil du dirigeant lui-même. Les dirigeants des hôtels peuvent ainsi auto-évaluer la maturité de la stratégie web de leur hôtel par le moyen de cette recherche et des outils présentés.

Nous avons essayé de construire un outil de mesure détaillé du niveau de maturité de la stratégie web. Les dirigeants peuvent appliquer cet outil, analyser et positionner la stratégie web plus adapté à leurs hôtels. Cela évite d'imiter les modèles de stratégie web des autres hôtels, sans comprendre vraiment leur besoins. Les dirigeants peuvent construire une stratégie web comme un outil de concurrence, mais aussi de collaboration efficace avec les autres hôtels (pour éviter le surbooking), avec les offices et les agences de voyages de leurs régions (pour intégrer les informations sur les événements ou présenter les spécialités de la région par le RSS par exemple).

Cette étude est aussi utile pour les intermédiaires en ligne dans le secteur du tourisme. Ces organisations peuvent comparer les points forts et points faibles de leurs sites web par rapport à ceux des hôtels. Dans ce contexte, ils peuvent ajouter des fonctions plus pertinentes pour leurs clients. D'autre côté, les petits hôtels peuvent trouver les avantages pour négocier avec les intermédiaires, avant de participer à leurs réseaux. Cela permet un meilleur partage des bénéfices et compense leurs contraintes (comme le système coûteux de paiement en ligne).

Si l'innovation est souvent une source matérielle, l'appropriation d'une technologie est une source immatérielle. L'appropriation est souvent un long processus d'apprentissage pour le dirigeant et le personnel de l'hôtel. Puisque le degré de maturité de la stratégie web exerce des effets endogènes et managériaux, il est intéressant d'aider les dirigeants à progresser dans le développement de leur site, malgré des difficultés rencontrées, et de les inciter à améliorer de la formation et la maîtrise des TIC par leur personnel. En outre, les résultats perçus de la mise en application de la stratégie web aide les dirigeants à réorganiser leurs hôtels pour mieux profiter des avantages apportés par cette stratégie. Cet alignement organisationnel complète la stratégie.

5. Les limites de la recherche

À côté des contributions, notre recherche présente certaines limites. Les limites sont liées à la taille de l'échantillon et à la validité des échelles de mesure. Pour réduire les limites et améliorer notre connaissance de l'appropriation, des voies futures de recherche sont proposées.

a. Limites liées à l'échantillon

En souhaitant disposer d'un échantillon homogène, nous avons limité notre terrain des PME du secteur de service touristique, aux petits hôtels indépendants. En éliminant les « outliers » (les hôtels de taille plus grande ou participant à un réseau d'hôtel avec un site web commun) et les questionnaires dont le taux de réponse manquant est important, notre base de données est composée de 266 hôtels. Cela ne nous permet de travailler que sur l'échantillon total.

Nous ne pouvons pas la diviser en deux sous-échantillons pour effectuer des analyses plus approfondies.

À cause de la petite taille de notre échantillon nous ne pouvons pas réaliser l'analyse factorielle exploratoire. Cette analyse permet de mettre en évidence une structure latente à travers des variables dites latentes, ou facteurs. Elle permet donc d'avoir ensuite des meilleurs résultats dans les analyses factorielles confirmatoires qui valident le modèle et les hypothèses de recherche. Dans notre étude, si nous avions pu réaliser une analyse exploratoire, nous aurions été plus rapides et plus efficaces. De plus, une analyse factorielle exploratoire aurait rendu utilisables les indicateurs éliminés dans notre étude, par une nouvelle échelle ou une nouvelle relation.

Enfin, cet échantillon pose la limite de validité externe de notre recherche. La validité externe d'une recherche suppose que les résultats sur un échantillon puissent être représentatifs de l'ensemble de la population et transférés sur d'autres terrains (Drucker-Godard, 2007). Avec un échantillon de 266 hôtels, il est difficile d'assurer que notre résultat sera représentatif de la population des hôtels français, qui est compte environ 17000 hôtels de toutes les classes (INSEE, 2010).

b. Les limites liées aux échelles de mesure

Notre modèle de recherche est construit sur les liens entre huit échelles de mesure. La construction des échelles de mesure relative à l'appropriation repose sur la synthèse des recherches précédentes sur les perceptions (Davis, 1989; Gefen et Straub, 2000; Saadé et Bahli, 2005; Tino, 1998; Venkatesh et Bala, 2008) et l'absorption cognitive (Agarwal et Karahanna, 2000; Roca *et al.*, 2006; Saadé et Bahli, 2005; Zhang *et al.*, 2006). La construction des échelles de mesure des résultats de la mise en œuvre de la stratégie web, l'alignement organisationnel et les pressions concurrentielles est plus difficile, et demande des synthèses de plusieurs travaux.

La construction de l'échelle de mesure d'un site web est connue (Chiou *et al.*, 2010; Hashim *et al.*, 2007; Law *et al.*, 2010). Cependant, la recherche sur la construction de l'échelle de mesure de la stratégie web, pour connaître les implications des fonctions du site web avec les autres activités de l'hôtel (comme la commercialisation de service, les prestations de services

complémentaires, la production et l'approvisionnement par exemple) a fait l'objet de moins de travaux. Nous nous sommes appuyés sur la réorganisation de la chaîne de valeur de Porter (1985) et le modèle ONISMO (Madrid et Monnoyer, 2005b, 2007) pour construire une échelle à huit dimensions.

Les synthèses de nombreuses sources rendent la construction de l'échelle plus difficile et moins robuste. Parmi les huit échelles de mesure, seulement trois échelles ne demandent pas de modification : la perception de l'utilité, l'alignement organisationnel et Les pressions perçues de l'environnement concurrentiel. Les autres échelles demandent de supprimer au moins un indicateur. Parmi les huit échelles de mesure, six ont été nettement validées : la perception de la facilité d'utilisation, l'absorption cognitive, le niveau de maturité de la stratégie web, les effets managériaux, l'alignement organisationnel et les pressions concurrentielles. Ces échelles présentent de bons indices de validité, de fiabilité et d'ajustement. Les deux échelles de la perception de l'utilité et les effets endogènes présentent des indices un peu moins bons (valeur de l'indice absolu - CMIN/DF et l'indice de parcimonie - MRSEA) par rapport aux autres mais acceptables. Nous supposons que ces imperfections proviennent principalement de la nature de ces items qui se mesurent objectivement par les appréciations du dirigeant.

6. Les voies future de recherche

Une thèse qui se termine, ouvre d'autres voies de recherche. Leur premier intérêt est de réduire les limites et enrichir les recherches effectuées dans la thèse.

a. Nouvelle étude sur les autres technologies

Comme nous l'avons présenté dès l'introduction, le choix de se focaliser sur le site web de cette thèse résulte de nos études précédentes sur les TIC comme outils productifs personnels comme l'ordinateur portable, le PDA et le téléphone mobile. Les résultats de ces études, les rencontres avec les professionnels ont suggéré de limiter notre étude doctorale au site web. En se basant sur la plupart des études sur le site web, nous avons aussi analysé le côté des caractéristiques (features) des sites web en les comparants avec ceux des intermédiaires de

réservation hôtelière. Cela nous conduit à choisir d'analyser la stratégie web des petits hôtels. Nous nous sommes appuyés sur la reconfiguration de la chaîne de valeur de Porter (1985) pour construire un outil de mesure du niveau de maturité de la stratégie web.

L'évolution rapide des TIC m'incite à suivre les tendances plus récentes des technologies web.

Le langage HTML utilisé pour naviguer sur les « grands écrans » d'ordinateurs (fixes et portables bien sûr) n'est plus adapté aux « petits écrans » comme celui des tablettes, téléphones mobiles et e-readers etc. La conception d'un seul site web qui s'adapte automatiquement à la résolution de l'écran, sans intégrer les codes CSS ou Javascript¹⁸¹ par exemple, semble difficile. Les téléphones mobiles sont déjà maintenant répandus avec la troisième génération (3G et 3G+) et la quatrième génération¹⁸², le protocole HTTP 2.0¹⁸³ sera bientôt appliqué. En comparaison avec les premières générations, l'évolution est non seulement le débit mais aussi les autres technologies qui vont avec. Le marketing sur les téléphones mobiles et les Smartphones maintenant ne se limitent pas aux SMS (qui ne compose que des textes de 160 caractères) mais aussi aux MMS (avec des images animées et des sons et musiques). Ces dispositifs connectés à l'Internet change totalement la façon d'envoyer et de recevoir des informations.

Le monde du numérique va passer à l'ère « post-PC ». La combinaison entre les dispositifs mobiles (Smartphones, les tablettes, ou même ordinateur portable hybride) connectables à l'Internet de haut débit (3G ou plus) en équipant le GPS deviennent vraiment un outil de performance pour tout le monde et en particulier pour les voyageurs. Avec le stockage des données dans les « nuages » (cloud computing), les touristes maintenant peuvent voyager sans papier. Cela évite les risques de pertes des papiers, permet de se localiser sans plan et de

¹⁸¹ Ou JScript (Microsoft), ECMAScript (Ecma International)

¹⁸² Première génération (1G – analogique), deuxième (2G – GSM : échanges de type voix uniquement, 2.5G – GPRS : échange de données sauf voix, 2.75G – EDGE), troisième (3G – UMTS, 3.5G ou 3G+ ou HSDPA (dérivé de l'UMTS), et bientôt 3.9G LTE avec un débit binaire descendant théorique pouvant atteindre 300 Mbit/s.

¹⁸³ En mars 2012, la société Microsoft a proposé à l'IETF (Internet Engineering Task Force - Organisme chargé de la standardisation de l'Internet) les éléments pour mettre à jour le protocole HTTP 1.1 qui n'est pas été mise à jour depuis 1999. La version http 2.0 « HTTP Speed + Mobility » a l'objectif d'augmentation de la vitesse du web.

chercher les informations plus rapidement (scanner les flashcodes par exemple). En outre, dans la même tendance, l'e-commerce devient plus proche du m-commerce¹⁸⁴ (Clarke, 2008).

Cependant, les managers des entreprises, des hôtels et même les développeurs ne sont pas « à l'heure » pour cette tendance. Les créations de sites web ne sont pas encore pensées aux versions mobiles. Les dirigeants d'hôtel ne pensent pas encore ou ne trouvent pas encore l'efficacité d'inscrire leur marketing, sur les dispositifs mobiles : publicité promotion orientée, localisation de leur hôtels sur les plans interactifs, ou encore visite virtuelle etc. (Balasubramanian *et al.*, 2002; Jacob et Liénard, 2009). Nous envisageons de continuer notre projet de recherche sur les stratégies web des dispositifs mobiles.

b. Nouvelle étude sur un autre échantillon

Après avoir eu l'occasion de travailler sur le Luxembourg, le Canada, et plus particulièrement la France, mes recherches élargies seront vers un pays émergent. D'origine vietnamienne, je souhaite aussi vérifier le modèle sur le parc d'hôtellerie vietnamien. Ce n'est pas seulement pour les raisons de nationalité mais parce le Vietnam présente un grand potentiel de croissance touristique grâce à ses atouts propres.

Le Vietnam a une situation géographique très favorable par rapport aux autres pays de l'Asie du Sud-Est. Le Vietnam constitue le bord oriental de la péninsule indochinoise. Il partage des frontières communes avec la Chine (au Sud), le Laos et le Cambodge (à l'Ouest). Il s'ouvre sur la Mer d'Orient à l'Est et sur le Pacifique au Sud. La côte du Vietnam qui s'étire sur 3200 km donne un climat tropical mais différent entre le Nord (frais avec 4 saisons) et le Sud (chaud avec 2 saisons). Avec une histoire de quatre mille ans, le Vietnam possède un riche patrimoine historique. En outre, il est le seul pays dans la zone qui utilise l'alphabet latin au lieu des idéogrammes/écritures hiéroglyphiques.

Malgré ces conditions favorables par rapport aux 9 autres pays de l'Asie du Sud-Est, le Vietnam est la cinquième destination en 2012, avec plus de 6 millions de touriste qui produisent 5.6 milliard de dollars de recettes (après la Malaisie 25 millions, le Thaïlande 19

¹⁸⁴ M-commerce (mobile commerce) correspond à l'utilisation de technologies sans fil, et plus particulièrement de la téléphonie mobile et les Smartphone pour faire du commerce.

millions, le Singapour 10 millions, l'Indonésie 8 millions) (Organisation mondiale du tourisme, 2012). En 2011, de nombreuses destinations annoncent des hausses à deux chiffres, avec le Cambodge, la Thaïlande (+20% chacun) et le Vietnam (+19%). En valeur absolue, la Thaïlande affiche la progression la plus importante, de plus de trois millions d'arrivées, devant Singapour (+1 million).

Le Vietnam a une infrastructure assez solide en TIC. Bien que le Vietnam adopte les TIC assez du retard, il a adopté des technologies nouvelles. Arrivé au Vietnam vers des années 2000, l'Internet est très répandu avec 26 millions d'internautes sur 88 millions d'habitants (Banque Mondiale, 2010). Selon les sources officielles, le Vietnam compte 21% d'utilisateurs possédant un téléphone mobile pouvant accéder à Internet. En 2010, près de 30 millions de vietnamiens surfent sur Internet et le pays compte 4 millions de lignes ADSL.

Cependant, le nombre d'études sur l'application des technologies de l'Internet et du site web dans le secteur du tourisme est encore très pauvre. Cela veut dire que celle des hôtels est encore plus basse. Pour toutes ces raisons, je souhaite poursuivre mes recherches sur un échantillon vietnamien. Cela peut ouvrir un nouvel axe de recherche pour trouver un outil adapté pour aider les managements d'hôteliers vietnamiens. Comme nous l'avons souligné, une de nos limites concerne la petite taille de notre échantillon. En réalisant au Vietnam, avec les équipes de support plus abondantes, nous pouvons donc prévoir de réaliser une nouvelle étude sur un échantillon plus grand, au moins trois fois plus important que notre échantillon dans cette étude. Cela nous permettra de diviser notre recherche future en deux parties. Avec un échantillon plus grand, nous pourrions analyser plusieurs variables en même temps, ce que nous n'avons pas pu faire dans notre étude. Enfin, les limites concernant les échelles de mesure pourront être corrigées grâce à une analyse factorielle exploratoire réalisée sur une partie de l'échantillon.

c. Question à répondre

La question principale à laquelle nous avons jusque-là répondu est : Existe-il dans le cadre des PME une relation entre l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant et les effets de la stratégie web sur la performance de l'hôtel ? Bien qu'il y ait encore des travaux à réaliser dans le futur pour améliorer le modèle et les échelles de mesure, nous avons confirmé

que l'appropriation est aussi un facteur important de la réussite d'une stratégie d'innovation en nouvelles technologies à côté des facteurs connus comme le niveau d'éducation etc.

Ayant analysé l'hypothèse entre le niveau d'appropriation des nouvelles technologies, le niveau de maturité et la performance des entreprises, il nous semble important maintenant, de donner des pistes pour répondre à une seconde question : peut-on dynamiser cette appropriation ? Cette question nous amène à étudier les facteurs influençant l'appropriation, et plus concrètement, les dimensions de l'appropriation. Cela nous demande soit de chercher les autres facteurs que les pressions externes, soit de modifier les échelles de mesure des pressions de l'environnement et de la concurrence.

Bibliographie

- AABERGE, T., GRØTTE, I. P., HAUGEN, O., ET AL.** (2004). "Evaluation of Tourism Web Sites: A Theoretical Framework". *Information and communication technologies in tourism*, pp. 305-317.
- AGARWAL, R., ET BAYUS, B. L.** (2002). *The market evolution and sales take-off of product innovations*. Marketing Science Institute, Cambridge, 46 pp.
- AGARWAL, R., ET KARAHANNA, E.** (2000). "Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology Usage". *MIS Quarterly*, 24(4), pp. 665-694.
- AGARWAL, R., ET PRASAD, J.** (1997a). "The Role of Innovation Characteristics and Perceived Voluntariness in Acceptance of Information Technologies". *Decision Sciences*, 28(3), pp. 557-582.
- AGARWAL, R., ET PRASAD, J.** (1997b). "The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies". *Decision Sciences*, 28(3), pp. 557-582.
- AJZEN, I.** (1985). "From intentions to actions: A theory of planned behavior." *J. Kuhl, & J. Beckman (Eds.), Action-control: From cognition to behavior*. Heidelberg: Springer.
- AJZEN, I.** (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), pp. 179-211.
- AJZEN, I.** (2001). "Nature and Operation of Attitudes". *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 27-58.
- AJZEN, I., ET FISHBEIN, M.** (1973). "Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior". *Journal of personality and social psychology*, 27(1), 41 pp.
- AJZEN, I., ET FISHBEIN, M.** (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- AJZEN, I., ET FISHBEIN, M.** (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- AKRICH, M., CALLON, M., ET LATOUR, B.** (1988a). "A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11(4-17).
- AKRICH, M., CALLON, M., ET LATOUR, B.** (1988b). "A quoi tient le succès des innovations? 2: Le choix des porte-parole". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 12(14-29).
- AKRIMI, Y., ET KHEMAKHEM, R.** (2009). "L'impact de la qualité perçue et de la personnalité du site web sur les réponses du consommateur". *eCommerce et Gouvernance de l'Internet 2009, Sousse Tunisie*.

- AL-QIRIM, N.** (2007). "E-Commerce adoption in small businesses: Cases from New Zealand". *Journal of IT Case and Application Research*, 9(2), 28.
- AL-QIRIM, N.** (2008). "The adoption of eCommerce communications and applications technologies in small businesses in New Zealand". *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(4), pp. 462-473.
- ALADWANI, A. M., ET PALVIA, P. C.** (2002). "Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality". *Information & Management*, 39(6), pp. 467-476.
- ALCOUFFE, S.** (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'ABC en France*. Docteur en Sciences de Gestion, École des Hautes Etudes Commerciales.
- ALCOUFFE, S.** (2006). "La recherche sur les innovations managériale en comptabilité et contrôle de gestion. Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en oeuvre de l'innovation" *L'appropriation des outils de gestion, vers de nouvelles perspectives théoriques, coord. A. Grimand*. Publications de l'Université de Saint-Etienne (Collection Gestion).
- ALDEBERT, B.** (2006). *Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes maritimes*. Docteur en sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- ALDEBERT, B., ET GUEGUEN, G.** (2009). "Intérêt du dirigeant de PME touristiques pour les TIC : quels effets sur l'utilisation et la performance ?". *14ème Conférence de l'Association Information Management, Marrakech, Maroc*.
- ALDEBERT, B., LUU, A. D., ET MONNOYER, M.-C.** (2011a). "Le potentiel stratégique de l'appropriation du site web: le cas de l'industrie hôtelière indépendante.". *16ème congrès de l'AIM, La Réunion*.
- ALDEBERT, B., LUU, A. D., ET MONNOYER, M. C.** (2011b). "La recherche de productivité dans l'hôtellerie indépendante française : le site web comme innovation organisationnelle". *Conference RESER 2011 Productivity of Services Next Gen - Beyond Output / Input, Hamburg, Germany*.
- ALDEBERT, B., LUU, A. D., ET MONNOYER, M. C.** (2012a). *Passer de l'implantation d'un site Web à son appropriation : le cas de l'hôtellerie indépendante régionale. Étude réalisée pour le Conseil Régional Midi-Pyrénées en réponse à l'appel à projets Sciences Humaines et Sociales*.
- ALDEBERT, B., LUU, A. D., ET MONNOYER, M. C.** (2012b). *Pour innover dans l'hôtellerie indépendante régionale : passer de l'implantation d'un site Web à l'appropriation de cette technologie. Etude réalisée pour le Conseil Régional Midi-Pyrénées en réponse à l'appel à projets Sciences Humaines et Sociales*.
- ALLARD-POESI, F., ET MARÉCHAL, C.** (2003). "La construction de l'objet de recherche." *Méthodes de recherche en management*. R.A. Thiétart, Dunod. pp. 34-56.
- ALTER, N.** (1985). *La bureautique dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation*. Les Éditions Ouvrières, Paris, 204.
- ALTER, N.** (2000). *L'innovation ordinaire*. PUF, Paris.
- ALTER, N.** (2006). *La bureautique dans l'entreprise: les acteurs de l'innovation*. Editions L'Harmattan.
- AMABILE, S., ET GADILLE, M.** (2006). "Les usages d'Internet, facteurs de compétitivité de la « PME réseau » ?". *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), pp. 35 - 57.

- AMIRKHANI, A., SALEHAHMADI, Z., KHEIRI, E., ET AL.** (2011). "The TAM Models Application in Technology Transition". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), pp. 867-879.
- ANDERSON, J. C., ET GERBING, D. W.** (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- ARENIUS, P., SASI, V., ET GABRIELSSON, M.** (2005). "Rapid internationalisation enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company". *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), pp. 279-290.
- ARSENAULT, D.** (2004). *Perceptions des dirigeants de PME face à leurs fournisseurs de services informatiques dans une perspective d'impartition*. Université du Québec à Chicoutimi.
- ASKÉNAZY, P., ET GIANELLA, C.** (2000). "Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation". *Economie et statistique*.(339-340), pp. 219-241.
- AUTISSIER, D.** (2000). "Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services". *Le 21ème congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers (France)*.
- BACHEHET, C., ET CARON-FASAN, M.-L.** (2000). "Introduction de la messagerie et des forums dans l'entreprise : quels impacts pour l'organisation ? Une approche exploratoire (The use of the NTIC and their organizational consequences)". *6ème Colloque de l'AIM*.
- BACHELET, C.** (2004). "Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter ?". *9ème Colloque de l'AIM*.
- BAGARD, V.** (2005). *Optimisation spatio-temporelle des pratiques de tourisme*. Docteur en Sciences Economiques, Université Lumière Lyon 2. .
- BAI, B., HU, C., ET JANG, S.** (2007). "Examining e-relationship marketing features on hotel websites". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(2-3), pp. 33-48.
- BAI, B., LAW, R., ET WEN, I.** (2008). "The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors". *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), pp. 391-402.
- BAILE, S.** (1999). *EDI et PME-PMI : Adoption et Impact de la technologie sur le développement des réseaux d'entreprises* (Rapport d'étude au Secrétariat d'Etat aux PME, au commerce et à l'artisanat, Ministère des Finances), Paris.
- BAILE, S., ET NDJAMBOU, R.** (2008). "Gouvernance TI et performance à l'international des PME Gabonaises : Une modèle d'analyse du succès des TIC basé sur les ressources". *9ème Congrès CIFEPME*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- BAILLETTE, P., ET KIMBLE, C.** (2008). "The Concept of Appropriation as a Heuristic for Conceptualising the Relationship between Technology, People and Organisations". *13th UKAIS Conference*, Bournemouth.
- BAKOS, J. Y., ET TREACY, M. E.** (1986). "Information technology and corporate strategy: a research perspective". *MIS Quarterly*, 10(2), pp. 107-119.
- BALASUBRAMANIAN, S., PETERSON, R. A., ET JARVENPAA, S. L.** (2002). "Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing". *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(4), pp. 348-361.

- BALOGLU, S., ET PEKCAN, Y. A.** (2006). "The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey". *Tourism Management*, 27(1), pp. 171-176.
- BANDURA, A.** (1977). "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological review*, 84(2), pp. 191-215.
- BANDURA, A.** (1978). "Social learning theory of aggression". *Journal of communication*, 28(3), pp. 12-29.
- BANDURA, A.** (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency". *American Psychologist*, 37(2), pp. 122-147.
- BANDURA, A.** (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANDURA, A.** (1997). *Self-Efficacy : the Exercise of Control*. New York, Freeman.
- BANDURA, A.** (2003). *L'auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris : De Boeck (Version originale américaine, 1997).
- BANDURA, A., CAPRARA, G. V., BARBARANELLI, C., ET AL.** (2001). "Sociocognitive Self-regulatory mechanisms governing transgressive behavior". *Journal of personality and social psychology*, 80(1), pp. 125-135.
- BARBA-SAINCHEZ, V., DEL PILAR MARTÁNEZ-RUIZ, M., ET JIMENEZ-ZARCO, A. I.** (2007). "Drivers, Benefits and Challenges of ICT Adoption by Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): A Literature Review". *Problems & Perspectives in Management* (1), pp. 103-114.
- BARLEY, S. R.** (1990). "Images of imaging: Notes on doing longitudinal field work". *Organization Science*, 1(3), pp. 220-247.
- BARNES, S. J., ET VIDGEN, R.** (2001). "An evaluation of cyber-bookshops: The WebQual method". *International Journal of Electronic Commerce*, 6, pp. 11-30.
- BARON, R. M., ET KENNY, D. A.** (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of personality and social psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.
- BARROS, C. P., BOTTI, L., PEYPOCH, N., ET AL.** (2011). "Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives". *Tourism Management*, 32(1), pp. 141-146.
- BARROS, C. P., ET JOSÉ MASCARENHAS, M.** (2005). "Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), pp. 415-436.
- BARWISE, P., ELBERSE, A., ET HAMMOND, K.** (2002). "Marketing and the Internet: a research review." *Handbook of Marketing*, B. Weitz and R. Wensley, eds. New York: Russell Sage, pp. 527-557.
- BAUMARD, P.** (1997). "Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur". *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion, Lille*.
- BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J., ET AL.** (2003). "La collecte des données et la gestion des sources" dans Thiétart, A.R. (sous la direction de) *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Dunod, Paris, pp. 224-256.
- BAUMARD, P., ET IBERT, J.** (2003). "Quelles approches avec quelles données?" dans Thiétart, A.R. (sous la direction de) *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Vol. 2, Dunod, Paris, pp. 224-256.

- BAYO-MORIONES, A., ET LERA-LOPEZ, F.** (2007). "A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain". *Technovation*(27), pp. 352–366.
- BEAUD, M.** (2006). *L'Art de la thèse (comment rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire, à l'ère du Net)*. La Découverte, collection Guides Grands Repères, Paris.
- BEAUDRY, A., ET PINSONNEAULT, A.** (2010). "The other side of acceptance: studying the direct and indirect effects of emotions on information technology use". *MIS Quarterly*, 34(4), 689-710.
- BÉDARD, F., ET CHAREST, F.** (2006). "The Practices of Internet Users in Their Appropriation of Websites of Destination Management Organizations". In M. S. a. J. M. Martin Hitz (Ed.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*. Springer Vienna.
- BEN ALI, K.** (2008). *Apports et stratégies d'application du commerce électronique dans les entreprises hôtelières. Cas de la Tunisie*. Docteur ès Sciences économiques et sociales, Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).
- BEN ZAKOUR, A.** (2008). *L'influence culturelle sur l'adoption des technologies de l'information. Cas de la messagerie électronique*. Université Toulouse 1 Capitole.
- BENRAISS, L., BOUJENA, O., ET TAHSSAIN, L.** (2005). "TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ?". *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), pp. 915-933.
- BENTABET, E., ET TROUVÉ, P.** (1996). "Les très petites entreprises. Pratiques et représentations de la formation continue". *Céreq Bref*, 123.
- BÉRARD, D.** (2002). "Impact des TIC sur le travail et son organisation". *Globalisme et Pluralisme, Bogues 2002, Montréal*.
- BERGERON, F., RAYMOND, L., ET RIVARD, S.** (2003). "Strategic Alignment of Information Technology: Performance Outcomes in Small and Medium-sized Firms". *Business Excellence I: Performance Measures, Benchmarking and Best Practices in the New Economy*, University of Minho, Braga, Portugal.
- BERGERON, F., RAYMOND, L., ET RIVARD, S.** (2004). "L'alignement stratégique des TI et la performance des PME". *Cahier de recherche - Institution de recherche sur les PME (UQTR)*, 16(23).
- BERNIER, C., C, B., ET RONDEAU, A.** (2003). "Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux". *Gestion*, 27(4), pp. 24-33.
- BERRY, M.** (1999). "Le thésard et son "terrain"". *Séminaire Gresup, Paris*.
- BETBÈZE, J.-P., ET SAINT-ÉTIENNE, C.** (2006). *Une stratégie PME pour la France*. Conseil d'Analyse Economique.
- BHARADWAJ, A.** (2000). "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation". *MIS Quarterly*, 24(1), pp. 169-196.
- BIDAN, M.** (2006). *Intégration du système d'information de gestion*. Ebook - Collection e-thèque Systèmes d'Information, Edition www.numilog.fr.
- BIDAN, M., ET TRINQUECOSTE, J. F.** (2010). "Gouvernance et innovation à l'épreuve des technologies de l'information". *Management & Avenir*(4), pp. 125-127.
- BIDAN, M., ET TRINQUECOSTE, J. F.** (2011). "Regards croisés sur le processus d'appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication". *Management & Avenir*(5), pp. 175-178.

- BIGOT, R., ET CROUTE, P.** (2011). *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* (Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français »). CREDOC.
- BIZAGUET, A.** (1993). *Les petites et moyennes entreprises*. PUF.
- BLILI, S., ET RAYMOND, L.** (1993). "Information technology: threats and opportunities for SME's". *International Journal of Information Management*, vol. 13(6).
- BLILI, S., RAYMOND, L., ET RIVARD, S.** (1998). "Impact of task uncertainty, end-user involvement, and competence on the success of end-user computing". *Information & Management*, 33, pp. 137-153.
- BOCQUET, R., ET BROSSARD, O.** (2007). "The variety of ICT adopters in the intra-firm diffusion process: Theoretical arguments and empirical evidence". *Structural Change and Economic Dynamics*. (18), pp. 409–437.
- BOFFO, C., ET BARKI, H.** (2003). "Conceptualizing information system use: a behavioral and perceptual framework". *Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), Information Systems Division*, Halifax, Nova Scotia.
- BOISVERT, H.** (2002). "The use of Internet in SME. Its impact on business processes". *International Conference on Electronic Commerce Research (ICECR-5)*, Montréal.
- BOSTROM, R. P., ET HEINEN, J. S.** (1977). "MIS Problems and failures: a sociotechnical perspective part I: the cause". *MIS Quarterly*, 1(2), pp. 17-32.
- BOUCHER, A.** (2006). "La complexité des relations entre un système industriel et une organisation artisanale : une approche bipolaire de l'adoption des TIC". *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy, Genève
- BOUTARY, M.** (2006). "Des PME exportatrices aux PME globales : apports des TIC". *Colloque AFME*, Montréal.
- BOUTARY, M., ET MONNOYER, M.-C.** (2005). "Technologies de l'information et PME: un trait d'union entre proximité et internationalisation?". *Revue d'économie méditerranéenne*, pp. 193-206.
- BOUTARY, M., ET MONNOYER, M.-C.** (2007). "TIC et PME. De l'hésitation à la performance.". *Regard sur les PME - OSEO - Documentation française*(13).
- BOUTARY, M., ET MONNOYER, M.-C.** (2008). "Constats et hypothèses pour mieux comprendre l'appropriation des TIC en PME". In ANACT (Ed.), *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : Quelles démarches, quelles méthodes ?*
- BOUTARY, M., MONNOYER, M.-C., CHEHIDA, M. B., ET AL.** (2006a). "Technologies de l'Information et de la Communication : ce qu'en font les PME". *Document préparé pour OSEO*, 56.
- BOUTARY, M., MONNOYER, M.-C., ET ST-PIERRE, J.** (2006b). "Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire". *Cahier de recherche -Centre de Recherche en Gestion IAE*, 177, 17.
- BOUTARY, M., ET MONNOYER, M. C.** (2006). "TIC et PME : de l'hésitation à la performance". *Regards sur les PME - Observatoire des PME - OSEO services*(13).
- BOUTARY, M., ET OMRANE, D.** (2003). *Vers une analyse systémique des sites web, PME et TIC: des usages aux stratégies*. L'Harmattan.
- BRANGIER, E., HAMMES-ADELÉ, S., ET BASTIEN, J. M. C.** (2010). "Analyse critique des approches de l'acceptation des technologies : de l'utilisabilité à la symbiose humain-technologie-organisation". *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 60(2), pp. 129-146.

- BRILLET, F., HULIN, A., ET MARTINEAU, R.** (2010). "E-RH et outils: l'appropriation en questions". *Journée de recherche E-RH et TIC, AGRH, ESC Amiens*.
- BROUSSEAU, E., ET RALLET, A.** (1997). "Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels" *Guilhon B., Huard P., Orillard M. & Zimmerman J.B., (eds), Economie de la connaissance et Organisation; Entreprises, territoires, réseaux L'Harmattan, Paris*.
- BRYNJOLFSSON, E.** (1993). "The productivity paradox of information technology". *Communications of the ACM*, 36(12), pp. 66-77.
- BUHALIS, D.** (1998). "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, 19(5), pp. 409-421.
- BUHALIS, D.** (2003). *E-Tourism: Information technology for strategic tourism management*. Pearson (Financial Times/Prentice Hall), Pearson (Financial Times/Prentice Hall).
- BUHALIS, D., ET LAW, R.** (2008). "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. The state of eTourism research". *Tourism Management*, 29(4), pp. 609-623.
- BUREAU, S.** (2007). *La diffusion des technologies : une approche par la professionnalisation. Le cas des technologies web*. Docteur en sciences de gestion, Ecole polytechnique.
- CABY, L., GREENAN, N., GUEISSAZ, A., ET AL.** (1999). "Quelques propositions pour une modélisation". *Innovations et performances, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris*, pp. 131-169.
- CACERES, C., R., ET VANHAMME, J.** (2003). "Les processus modérateurs et médiateurs: distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. Moderators and mediators: conceptual distinction, analytical aspects and illustrations". *Recherche et applications en Marketing*, 18(2), pp. 67-100.
- CANO, V., ET PRENTICE, R.** (1998). "Opportunities for endearment to place through electronic 'visiting': WWW homepages and the tourism promotion of Scotland". *Tourism Management*, 19(1), 67-73.
- CARR, N. G.** (2003). "IT Doesn't Matter". *Harvard Business Review*, 81(5), pp. 41-50.
- CARRÉ, D., ET LEVRATTO, N.** (2009). "Place et rôle des PME dans la dynamique de l'innovation: Ou quand les politiques de soutien aux entreprises font système". *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(1).
- CARTON, S., VAUJANY, F. D., PEREZ, M., ET AL.** (2006). "Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative". *Revue management et avenir*, 3(9), 59-179.
- CARU, A.** (2007). "Opérations d'appropriation et ingrédients de l'offre facilitant l'accès au plaisir dans l'expérience de consommation virtuelle". *Congrès de l'AFM, Aix-les-Bains*.
- CASALO, L. V., FLAVIAN, C., ET GUINALIU, M.** (2010). "Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions". *Tourism Management*, 31(6), pp. 898-911.
- CHAMBAT, P.** (1994a). "Usages des TIC: évolution des problématiques". *Technologies de l'information et société*, 6(3), 249-270.
- CHAN, Y., HUFF, S., BARCLAY, D., ET AL.** (1997). "Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment". *Information Systems Research*, 8(2), pp. 125-150.
- CHAN, Y. E., ET REICH, B. H.** (2007). "IT alignment: what have we learned? State of the Art". *Journal of Information Technology*, 22, pp. 297-315.

- CHARREIRE, S., ET HUAULT, I.** (2001). "Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat". *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), pp. 31-55.
- CHATOTH, P. K.** (2007). "The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: A conceptual framework for full-service hotel firms". *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), pp. 395-408.
- CHAUVET, V.** (2003). "Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption". *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage*.
- CHAUVET, V.** (2004). *Les déterminants de la performance des PME technologiques. Une analyse basée sur l'apprentissage organisationnel et le réseau social du dirigeant*. Docteur en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- CHEN, Q., CLIFFORD, S. J., ET WELLS, W. D.** (2002). "Attitude toward the site II: new information". *Journal of Advertising Research*, 42(2), pp. 33-46.
- CHEUNG, C. M. K., ET LEE, M. K. O.** (2005). "The asymmetric effect of website attribute performance on satisfaction: an empirical study". *38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05)*, Big Island, Hawaii.
- CHIOU, W.-C., LIN, C.-C., ET PERNG, C.** (2010). "A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006". *Information & Management*, 47(5–6), pp. 282-290.
- CHIOU, W.-C., LIN, C.-C., ET PERNG, C.** (2011). "A strategic website evaluation of online travel agencies". *Tourism Management*, 32(6), pp. 1463-1473.
- CHOI, S., LEHTO, X. Y., ET OLEARY, J. T.** (2007). "What does the consumer want from a DMO website? A study of US and Canadian tourists' perspectives". *International Journal of Tourism Research*, 9(2), pp. 59-72.
- CHOMSKY, N.** (1971). *Aspects de la théorie syntaxique*. Seuil.
- CHONG, S., ET PERVAN, G.** (2007). "Factors influencing the extent of deployment of electronic commerce for small and medium-sized enterprises". *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 5(1).
- CHRYSOSTOME, E., ET ROSSON, P.** (2004). "The Internet and SMEs Internationalization: Promises and Illusions". *Conference of ASAC 2004*, Quebec.
- CHU, S.-C., LEUNG, L. C., HUI, Y. V., ET AL.** (2007). "Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study". *Information & Management*, 44(2), 154-164.
- CHUNG, T., ET LAW, R.** (2003). "Developing a performance indicator for hotel websites". *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), pp. 119-125.
- CIBORRA, C.** (2000). "A critical review of the literature on the management of corporate information infrastructure". *From control to drift: The dynamics of corporate information infrastructures*, pp. 15-40.
- CIBORRA, C. U.** (1997). "De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment". *Scandinavian journal of information systems*, 9, pp. 67-82.
- CIGREF.** (2002). *Alignement stratégique du système d'information. Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?* (Club informatique des grandes entreprises françaises).
- CINOTTI, Y.** (2008). "Étude des dimensions de l'hospitalité touristique d'une destination". *7th International Congress "MarketingTrends"*, Venise.

- CLARKE, I.** (2008). "Emerging value propositions for m-commerce". *Journal of Business Strategies*, 25(2), pp. 133-148.
- COBANOGLU, C., WARDE, B., ET MOREO, P. J.** (2001). "A comparison of mail, fax and web-based survey methods". *International Journal of Market Research*, 43(4), pp. 441-452.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G., ET PERRON, R.** (1997). "Le changement organisationnel; théorie et pratique". *Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec*.
- COMPEAU, D. R., ET HIGGINS, C. A.** (1995). "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test". *MIS Quarterly*, 19(2), pp. 189-211.
- COMPEAU, D. R., HIGGINS, C. A., ET HUFF, S.** (1999). "Social Cognitive Theory and Individual Reactions to Computing Technology: A Longitudinal Study". *MIS Quarterly*, 23(2), pp. 145-158.
- COMTE, A.** (1852). *Cours de philosophie positive*. Borroni et Droz.
- COOPER, R. B., ET ZMUD, R. W.** (1990). "Information technology implementation research: a technological diffusion approach". *Management Science*, 36(2), pp. 123-139.
- CRAGG, P., KING, M., ET HUSSIN, H.** (2002). "IT alignment and firm performance in small manufacturing firms". *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(2), pp. 109-132.
- CRAGG, P., ET TAGLIAVINI, M.** (2006). "Information Systems and Business Process Alignment in Small Manufacturing Firms". *51st International Council of Small Business (ICSB) World Conference*, Melbourne, Australia.
- CRAGG, P. B., ET KING, M.** (1993). "Small-firm computing: motivators and inhibitors". *MIS Quarterly*, 17(1), pp. 47-60.
- CRESWELL, J. W.** (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications, Inc.
- CROTEAU, A.-M., BERGERON, F., ET RAYMOND, L.** (2004). "Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information: Alignement et performance". *AIM*.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.** (1990). *The Psychology of Optimal Experience*. Harper and Row, New-York.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., PATTON, J. D., ET LUCAS, M. T.** (1997). "Le bonheur, l'expérience optimale et les valeurs spirituelles: Une étude empirique auprès d'adolescents". *Revue Québécoise de Psychologie*, 18(2), pp. 167-190.
- CUCCHI, A., ET OUEDRAOGO, A.** (2004). "Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé ? Le cas des entreprises de l'île de la Réunion.". *11ème Colloque ACSEG*, Lille.
- D'IRIBARNE, A., ET GADILLE, M.** (2000). "La diffusion d'Internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées". *Réseaux*, 18(104), pp. 59-92.
- D'IRIBARNE, A., ET TCHOBANIAN, R.** (2003a). "PME et TIC : processus de création de sites web et mobilisations de ressources". *Communication à SASE, Education, Connaissance et Sociétés futures*, Aix en Provence.
- D'IRIBARNE, A., ET TCHOBANIAN, R.** (2003b). "PME et TIC : quels sites web pour quelles PME ?". *Réseaux*, 5(121), pp. 145-169.
- D'AMBOISE, G.** (1985). "A survey of strategic planning models for small business". *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 3(3), pp. 6-17.
- DAMANPOUR, F.** (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators". *The Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.

- DAVID, A.** (1999). "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion". *8ème Conférence de l'AIMS*, Chatenay-Malabry.
- DAVIS, F., BAGOZZI, R., ET WARSHAW, R.** (1989). "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models". *Management Science*, 35, pp. 982-1003.
- DAVIS, F. D.** (1989). "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology". *MIS Quarterly*, 13(3), pp. 318-340.
- DAVIS, F. D.** (1993). "User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioural impacts". *International Journal of Man-Machine Studies* (38), pp. 475-487.
- DAVIS, F. D., ET VENKATESH, V.** (2004). "Toward Preprototype User Acceptance Testing of New Information Systems: Implications for Software Project Management". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1).
- DE CERTEAU, M.** (1990). *L' invention du quotidien. 1. Arts de faire*. Editions Gallimard, Paris.
- DE VAUJANY, F.-X.** (1999). "Du management stratégiques des NTIC management stratégique de l'appropriation des NTIC". *8ème Conférence de l'AIMS*, Chatenay-Malabry.
- DE VAUJANY, F.-X.** (2006a). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Editions EMS.
- DE VAUJANY, F.-X.** (2006b). "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage". *Revue management et avenir*(9), pp. 109 - 126.
- DE VAUJANY, F.-X.** (2008). "Strategic Alignment: What Else? A Practice Based View of IS Value". *ICIS Proceedings -Association for Information Systems*, Paris.
- DE VAUJANY, F. X.** (2006c). "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage". *Management & Avenir*(3), pp. 109-126.
- DELISLE, S., MOREAU, É. M.-F., ET VERMOT-DESROCHES, B.** (2003). "On the (Non)Adoption of E-business and Information Technologies by SMEs". *48th World Conference International Council for Small Business*.
- DELONE, W. H., ET MCLEAN, E. R.** (2002). "Information Systems Success Revisited". *35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii.
- DELTOUR, F., ET SPRIMONT, P.-A.** (2002). "Une analyse des déterminants de l'acceptation de la messagerie électronique par des personnels administratifs à l'université ". 7(4), pp. 43-65.
- DESANCTIS, G., ET POOLE, M. S.** (1994). "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory". *Organization science*, pp. 121-147.
- DESS, G. G., ET ROBINSON, R. B.** (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit". *Strategic Management Journal*, 5(3), pp. 265-273.
- DEVARAJ, S., ET KOHLI, R.** (2003). "Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link?". *Management Science*, pp. 273-289.
- DHOLAKIA, R. R., ET KSHETRI, N.** (2004). "Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs". *Small Business Economics*, 23 (4), pp. 311-322.

- DIDELLON, L., ET VALETTE-FLORENCE, P.** (1996). "L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles: présentation et recommandations d'usage". *12èmes journées des IAE*, pp. 111-125.
- DIEZ, E., ET MCINTOSH, B. S.** (2009). "A review of the factors which influence the use and usefulness of information systems". *Environmental Modelling & Software*, N° 24, pp. 588–602.
- DILLON, A., ET MORRIS, M. G.** (1996). "User acceptance of information technology: Theories and models". *Annual Review of Information Science and Technology*, 31, pp. 3-32.
- DIMAGGIO, P. J., ET POWELL, W. W.** (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American sociological review*, pp. 147-160.
- DOLL, W. J., ET TORKZADEH, G.** (1998). "Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context". *Information & Management*, 33(4), pp. 171-185.
- DOMINGUEZ-PERY, C.** (2011). *Valeurs et outils de gestion : de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*. Lavoisier, Hermes science, Paris, 268 p.
- DONCKELS, R.** (1993). *Plein feu sur les PME, De la théorie à la pratique*. Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Bruxelles.
- DORNIER, R.** (2004). "Les représentations de la performance au sein d'un même secteur: le cas des dirigeants de voyagistes". *13ème Conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- DUHACHEK, A., COUGHLAN, A. T., ET IACOBUCCI, D.** (2006). "Résultats sur l'écart type de l'alpha de Cronbach, indice de fiabilité". *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), pp. 83-106.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R., ET LOWE, A.** (1991). *Management research: An introduction*. London, Sage Publications.
- EDMONDSON, A. C., ET MCMANUS, S. E.** (2007). "Methodological fit in management field research". *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1155-1179.
- EL AKREMI, A., ET ROUSSEL, P.** (2003). "Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: applications en GRH". *14ème Congrès AGRH*, Grenoble.
- EUROSTAT.** (2006). "Utilisation d'internet dans l'UE25". *Communiqués de presse d'Eurostat* (146/2006).
- EUROSTAT.** (2011). *Key figures on European business with a special feature on SMEs*.
- EVARD, Y., PRAS, B., ET ROUX, E.** (1997). *Etudes et recherches en marketing*.
- FABER, P.** (2002). *La motivation du dirigeant de PME, un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*. Docteur en sciences de gestion, Université de Lille, Graphe, IAE.
- FERNANDEZ, V., ET PUEL, G.** (2010). *La gouvernance territoriale des TIC*. Hermès Sciences, Collection Mondialisation, Hommes et Sociétés, Lavoisier.
- FÉVRIER, F., JAMET, E., ET ROUXEL, G.** (2008). "Quel outil d'évaluation de l'acceptabilité des nouvelles technologies pour des études francophones?".
- FISHER, J., CRAIG, A., ET BENTLEY, J.** (2007). "Moving from a Web Presence to e-Commerce: The Importance of a Business—Web Strategy for Small-Business Owners". *Electronic Markets*, 17(4), pp. 253-262.

- FLOYD, S. W., ET WOOLDRIDGE, B.** (1990). "Path analysis of the relationship between competitive strategy, information technology, and financial performance". *Journal of Management Information Systems*, pp. 47-64.
- FOLACCI, E.** (2003). *Diffusion et appropriation des TIC par les PME: une contribution à l'analyse de la performance*. Docteur en Sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille II.
- FOLACCI, E.** (2004). "La contribution des TIC à la performance des PME : une analyse bidimensionnelle". *European & Mediterranean Conference on Information Systems*, Tunis, Tunisia.
- FORNELL, C., ET BOOKSTEIN, F. L.** (1982). "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory". *Journal of Marketing research*, 19(4), pp. 440-452.
- FORNELL, C., ET LARCKER, D. F.** (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 18(1), pp. 39-50.
- FRIMOUSE, S.** (2010). "Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc". *Management & Avenir*, 2(32), pp. 14-35.
- GALAN, J. P.** (2002). "L'analyse des fichiers log pour étudier l'impact de la musique sur le comportement des visiteurs d'un site Web culturel". *18ème Congrès International de l'Association Française du Marketing (AFM)*, Lille.
- GALAN, J. P., ET SABADIE, W.** (2001). "Les déterminants de la satisfaction de l'internaute: une étude exploratoire". *17ème congrès international de l'Association Française de Marketing*, Deauville.
- GALAN, J. P., ET SABADIE, W.** (2002). "Construction of a measurement tool to evaluate the satisfaction of public service Web sites users".
- GARVER, M. S., ET MENTZER, J. T.** (1999). "Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity". *Journal of Business Logistics*, 20(1), pp. 33-57.
- GAUTHIER, B., ET LACHAPELLE, G.** (2002). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- GAUZENTE, C.** (2004). "Web merchants' privacy and security statements: how reassuring are they for consumers? A two-sided approach". *Journal of Electronic Commerce Research*, 5(3), pp. 181-198.
- GAUZENTE, C.** (2008). "SMS-Marketing: A Study of Consumer Saturation Using an Extended TAM Approach". *International Journal of Electronic Business*, 6(3), pp. 282-297.
- GAUZENTE, C.** (2010). "Does Anybody Read SMS-Advertising? A Qualitative and Quantitative Study of Mobile Users' Attitudes and Perceived Ad-Clutter". *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, 6(2), pp. 13-29.
- GAUZENTE, C., ET GUILLOUX, V.** (2003). "Marketing relationnel sur Internet: Quelle place pour les agents d'interface?". *2ème Journée Nantaise de Recherche sur le E-Marketing*.
- GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON, C., ET AL.** (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson.
- GEFEN, D., ET STRAUB, D.** (2000). "The Relative Importance of Perceived Ease of Use in IS Adoption: A Study of E-Commerce Adoption ". *Journal of the Association for Information Systems*, Volume 1(Article 8).

- GELINA, R., ET HALLEY, A.** (1996). "Les caractéristiques de la PME : Favorables ou défavorables au juste à temps". *Revue Internationale PME*, 9(2).
- GHACHEM, L.** (2008). *Adoption du e-Business dans les activités internationales de la PME: implications des niveaux de e-Maturité et d'engagement à l'international*. Docteur ès management, Faculté des sciences économiques. Institut de l'entreprise, Université de Neuchatel.
- GIDDENS, A.** (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis* (Vol. 241). University of California press.
- GINSBERG, A., ET VENKATRAMAN, N.** (1992). "Investing in New Information Technology: The Role of Competitive Posture and Issue Diagnosis". *Strategic Management Journal*, 13, pp. 37-53.
- GIORDANO, Y., ET JOLIBERT, A.** (2008). "Spécifier l'objet de la recherche" *"Méthodologie de la recherche" de Gavard-Perret M.L., Gottland D., Haon Ch., Jolibert A.* (pp. 47-86). Pearson Editions.
- GOVAERE, V.** (2002). "L'évolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). 1. Les NTIC: définitions et mode d'emploi".
- GRIMAND A. (COORD.)**. (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Université de Saint-Etienne.
- GUEGUEN, G.** (2000). "L'administration des enquêtes par Internet". *9ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, France.*
- GUEGUEN, G.** (2004). "TPE et contrainte de l'environnement". *7ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier.*
- GUEGUEN, G.** (2010). "Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME". *CIFEPME.*
- GUIDERDONI-JOURDAIN, K.** (2009). *L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Vision-Conception-Usage. Le cas d'un Intranet RH, d'un concepteur RH et de l'utilisateur Management Intermédiaire*. Docteur en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II De la Méditerranée.
- GUILLEVIC, C.** (1988). *Transfert de technologie et psychologie du travail: l'appropriation de l'outil*. Docteur en Psychologie, Université de Toulouse.
- GUNTON, T.** (1993). *Dictionary of Information Technology*. Londres, Penguin.
- GUTIERREZ-MARTINEZ, I.** (2008). "La performance des professionnels de technologies d'information dans les projets de systèmes d'information". *Paris.*
- HADDON, M., ET HADDON, M. H.** (2010). *Modelling and quantitative methods in fisheries*. Chapman & Hall/CRC.
- HAFEEZ, K., KEOY, K. H., ET HANNEMAN, R.** (2006). "E-business capabilities model: Validation and comparison between adopter and non-adopter of e-business companies in UK". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), pp. 806-828.
- HAGE, J. T.** (1999). "Organizational innovation and organizational change". *Annu. Rev. Sociol.*(25), pp. 597-622.
- HALL, M. A., ET WRIGHT, R. F.** (2006). "Systematic Content Analysis of Judicial Opinions". *Wake Forest Univ. Legal Studies Paper No. 913336, 1st Annual Conference on Empirical Legal Studies Paper.*
- HAMILL, J., ET GREGORY, K.** (1997). "Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs". *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), pp. 9-28.

- HANSETH, O., ET CIBORRA, C.** (2007). *Risk, Complexity and ICT*. Edward Elgar.
- HARRISON, D. A., MYKYTYN JR, P. P., ET RIEMENSCHNEIDER, C. K.** (1997). "Executive decisions about adoption of information technology in small business: Theory and empirical tests". *Information Systems Research*, 8(2), pp. 171-195.
- HASHIM, J.** (2008). "Factors Influencing the Acceptance of Web-Based Training in Malaysia: Applying the Technology Acceptance Model". *International Journal of Training and Development*, 12(4), pp. 253-264.
- HASHIM, N. H., MURPHY, J., ET LAW, R.** (2007). "A Review of Hospitality Website Design Frameworks". *Information and Communication Technologies in Tourism*, 2007(6), pp. 219-230.
- HASHIM, N. H., MURPHY, J., PURCHASE, S., ET AL.** (2010). "Website and email adoption by Malaysian hotels". *International Journal of Hospitality Management*, In Press, Corrected Proof.
- HATCHUEL, A.** (1996). "Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription". *De Terssac et Friedberg (éds)-Coopération et conception*. Toulouse, Octarès, 101-121.
- HEINZE, N., ET HU, Q.** (2006). "The evolution of corporate web presence: A longitudinal study of large American companies". *International Journal of Information Management*, 26(4), pp. 313-325.
- HENDERSON, J. C., ET VENKATRAMAN, N.** (1993). "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organisations". *IBM Systems Journal*, 32(1), pp. 4-16.
- HENDERSON, J. C., ET VENKATRAMAN, N.** (1999). "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations". *IBM System journal*, 38 (2&3), pp. 472-484.
- HÉRAUD, D., GAUTHRONET, S., ET SOUNACK, C.** (2002). *E-tourisme stratégies des acteurs environnement juridique et réglementaire*.
- HIARD, V.** (2011). *Gestion d'un projet web : planification, pilotage et bonnes pratiques*. ENI, Saint-Herblain.
- HOUZÉ, E.** (2000). *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2.
- HSU, M. H., YEN, C. H., CHIU, C. M., ET AL.** (2006). "A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behavior". *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9), pp. 889-904.
- HU, L., ET BENTLER, P. M.** (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), pp. 1-55.
- HUMPHREY, W. S.** (1988). "Characterizing the software process: a maturity framework". *Software, IEEE*, 5(2), pp. 73-79.
- HUNG, K., ET LAW, R.** (2011). "An overview of Internet-based surveys in hospitality and tourism journals". *Tourism Management*, 32(4), pp. 717-724.
- HUNTER, M. G.** (2004). "Information systems & small business: research issues". *Journal of global information management*, 12(4), pp. 1-5.
- HUSSENOT, A.** (2005). "Trajectoires d'usage d'une solution TIC : traduction, "enaction" et appropriation". *Programme Doctoriales. 3èmes Doctoriales du GDR TIC et Société*, Université de Nice-Sophia Antipolis, Gestion.

- HUSSENOT, A.** (2006). "Démarche empirique d'identification des trajectoires d'appropriation des solutions TIC: le cas Noteplus". *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève.
- HUSSENOT, A.** (2008). *Appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les organisations: le cas NotePlus* Docteur en Sciences de gestion, Université de Nice-Sophia-Antipolis.
- HUTINSKI, Z., BRAJDIC, I., ET SIMUNIC, M.** (2001). "Web site quality and enterprise/hotel competitiveness in the age of globalization". *2001 International Conference Enterprise in Transition*, Island of Hvar, Republic of Croatia.
- IACOVOU, C. L., BENBASAT, I., ET DEXTER, A. S.** (1995). "Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology". *MIS Quarterly*, pp. 465-485.
- IGALENS, J., ET BENRAÏSS, L.** (2004). ""Les e-recherches qualitatives," Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives". *ISEOR*, Lyon, pp. 1397-1414.
- IGBARIA, M., PARASURAMAN, S., ET BAROUDI, J. J.** (1996). "A Motivational Model of Microcomputer Usage". *Journal of Management Information Systems*, 13(1), 127-143.
- INSEE PREMIÈRE.** (2008). "L'intégration des TIC est encore incomplète dans les entreprises". *Sonia Besnard, Chantal Biré et Patrice Victor, direction régionale Pays de la Loire*(N° 1184).
- ISAAC, H., JOSSERAND, E., KALIKA, M., ET AL.** (2002). *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? Liaisons* 156
- ISAAC, H., LECLERCQ, A., ET HORTS, C.-H. B. D.** (2006). "Adoption and appropriation: towards a new theoretical framework. An exploratory research on mobile technologies in French companies ". *Système d'information et management*, 11(2).
- ISKANIUS, P. I., ET KILPALA, H.** (2006). "One step closer towards e-business - The implementation of a supporting ICT system". *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 9(3), pp. 283-293.
- JACOB, F., ET LIÉNARD, F.** (2009). *Marketing mobile-Stratégies de m-marketing pour conquérir et fidéliser vos clients: Stratégies de m-marketing pour conquérir et fidéliser vos clients*. Dunod.
- JACOBSEN, J. K. S., ET MUNAR, A. M.** (2012). "Tourist information search and destination choice in a digital age". *Tourism Management Perspectives*, 1(0), pp. 39-47.
- JANISSEK-MUNIZ, R., ET LESCA, H.** (2004). "Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain pour la Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective en PME-PMI proactive". *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Octobre 2004, Montpellier.
- JDEY, A., ET MOINET, N.** (2009). "La veille collaborative à l'ère du web 2.0". *eCommerce et Gouvernance de l'Internet 2009, Sousse Tunisie*.
- JEONG, M., ET LAMBERT, C. U.** (2001). "Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioral intentions to use lodging web sites". *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), pp. 129-146.
- JOAS, H.** (2001). "La créativité de l'agir". *Raisons éducatives*, 27-43.
- JOMAA, H., ET FERNANDEZ, V.** (2011). "Modéliser la dynamique du changement organisationnel : une perspective spatio-temporelle". *16ème Colloque de l'AIM, Saint-Denis de la Réunion*.

- JONES, P.** (1999). "Yield Management in UK Hotels: A Systems Analysis". *The Journal of the Operational Research Society*, 50(11), pp. 1111-1119.
- JÖRESKOG, K. G., ET SÖRBOM, D.** (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software.
- JOUIROU, N., ET KALIKA, M.** (2004). "L'alignement stratégique: déterminant de la performance (étude empirique sur les PME)". *9ème Colloque de l'AIM, Evry*.
- JULIEN, P.-A.** (1996). "Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information". *Revue internationale PME*, 9(3-4), pp. 149-178.
- JULIEN, P.-A.** (1997). "PME et développement territorial". In P.-A. Julien et J. Chicha (Eds.), *Les PME: bilan et perspectives*. GREPME (Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME). Les Presses Inter Universitaires.
- JULIEN, P.-A.** (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Montréal : Les Éditions Transcontinental; Québec : Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- JULIEN, P.-A., ET CARRIER, C.** (2002). "Innovation et PME". In P. i.-u. e. *Economica* (Ed.), *Les PME. Bilan et Perspectives. 3e édition. Sous la direction de Pierre-André Julien*.
- JULIEN, P.-A., ET CHICHA, J.** (1997). *Les PME: bilan et perspectives*. GREPME. Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME. Les Presses Inter Universitaires.
- JULIEN, P.-A., ET MARCHESNAY, M.** (1988). *La petite entreprise*. Vuibert.
- JULIEN, P. A.** (1995). "New technologies and technological information in small businesses". *Journal of Business Venturing*, 10(6), pp. 459-475.
- JULLIEN, N., ET TRÉMENBERT, J.** (2010). "Les TIC dans les TPE: un investissement sous contraintes socio-économiques et surtout individuelles". *Terminal*, 105, pp. 119-136.
- KALFON, P.** (2009). *Tourisme et innovation: comment décrypter les tendances qui bouleversent le monde du voyage?* Editions L'Harmattan.
- KALIKA, M.** (2000). "Le management est mort, vive le e-management". *Revue française de gestion*, 129, 68.
- KALIKA, M., LEDRU, M., ISAAC, H., ET AL.** (2003). *Le E-management: quelles transformations dans l'entreprise?* Editions Liaisons, Paris, 192.
- KAPFERER, J.-N.** (2000). *Re-marques. Les marques à l'épreuve de la pratique*. Ed. D'Organisation, Paris, 252p.
- KARAHANNA, E., ET STRAUB, D. W.** (1999). "The psychological origins of perceived usefulness and ease-of-use". *Information & Management*, 35, pp. 237-250.
- KARAHANNA, E., STRAUB, D. W., ET CHERVANY, N. L.** (1999). "Information Technology adoption across time: a Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs". *MIS Quarterly*, 23(2), pp. 183-213.
- KEEN, P. G. W., ET MORTON, M. S. S.** (1978). *Decision support systems: an organizational perspective*. Addison-Wesley Reading, MA.
- KEFI, H., ET KALIKA, M.** (2003). "Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance". *End User Computing Services ACM*.
- KHEMTHONG, S., ET ROBERTS, L. M.** (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), pp. 47-60.
- KIM, S., ET STOEL, L.** (2004). "Dimensional hierarchy of retail website quality". *Information & Management*, 41(5), pp. 619-633.

- KIM, T. G., LEE, J. H., ET LAW, R.** (2008). "An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model". *Tourism Management*, 29(3), pp. 500-513.
- KLING, R.** (1980). "Social analyses of computing: Theoretical perspectives in recent empirical research". *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 12(1), 61-110.
- KNAUTH, M. B.** (2006). "Les TIC et le secteur du tourisme dans l'UE. Un portrait statistique". *Conférence européenne des Ministres du Tourisme*, Vienne Hofburg.
- KOCOGLU, Y., ET MOATTY, F.** (2010). "Diffusion et combinaison des TIC. Les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP". *Réseaux*, N° 162.
- KOIDE, T., ET ISHII, H.** (2005). "The hotel yield management with two types of room prices, overbooking and cancellations". *International Journal of Production Economics*, 93-94, pp. 417-428.
- KOTLER, P., BOWEN, J. T., ET MAKENS, J. C.** (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall, New Jersey (Third Edition).
- KOUFARIS, M.** (2002). "Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior". *Information Systems Research*, 13(2), pp. 205-223.
- KOVACS, L. A., CHIFU, C. I., RUS, V. R., ET AL.** (2007). "Time management at hotel manager's level: e-mail based research". *International Journal of Business Research*, 7(5), 133-141.
- KPMG.** (2011). *L'Industrie Hôtelière Française 2011* (Tourisme - Hôtellerie - Loisirs, 34e édition).
- KRACHT, J., ET WANG, Y.** (2010). "Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), pp. 736-757.
- KU, E. C. S., WU, W.-C., ET LIN, A.-R.** (2010). "Strategic alignment leverage between hotels and companies: The buyer-supplier relationship perspective". *International Journal of Hospitality Management*, In Press, Corrected Proof.
- KUHN, T. S.** (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Champs Flammarion, 284 p.
- KULATILAKA, N., ET VENKATRAMAN, N.** (2001). "Strategic Options in the Digital Era". *Business Strategy Review*, 12(4), pp. 7-15.
- LABBEN, T. G., ET MUNGALL, A.** (2006). "Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses". *8è congrès CIFEPME, Gribourg, Suisse*.
- LADWEIN, R.** (1999). *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*. Economica.
- LAFAYE, C.** (2006). "Appropriation d'agents intelligents pour un processus de veille stratégique : le cas d'un syndicat professionnel" *L'appropriation des outils de gestion, vers de nouvelles perspectives théoriques, coord. A. Grimand*. Publications de l'Université de Saint-Etienne (Collection Gestion).
- LANDAUER, T. K., PROJECT, H. E.-B., ET SOCIETIES, A. C. O. L.** (1995). *The trouble with computers: Usefulness, usability, and productivity*. Taylor & Francis.
- LANQUAR, R.** (1985). *Sociologie du tourisme et des voyages*. Presses universitaires de France.
- LASFARGUE, Y.** (2003). "Appropriation des technologies de l'information par les dirigeants et les salariés des PME : ne pas se tromper de promesses". *Conseil Stratégique des technologies de l'Information (CSTI)*.
- LAW, R., ET CHEUNG, C.** (2006). "A study of the perceived importance of the overall website quality of different classes of hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), pp. 525-531.

- LAW, R., ET HSU, C. H. C.** (2005). "Customers' perceptions on the importance of hotel web site dimensions and attributes". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), pp. 493-503.
- LAW, R., ET HSU, C. H. C.** (2006). "Importance of hotel website dimensions and attributes: perceptions of online browsers and online purchasers". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), pp. 295-312.
- LAW, R., QI, S., ET BUHALIS, D.** (2010). "Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research". *Tourism Management*, 31(3), pp. 297-313.
- LE MOIGNE, J. L.** (1990). *La modélisation des systèmes complexes* (Vol. 2). Dunod Paris.
- LEDERER, A., MAUPIN, D. J., SENA, M. P., ET AL.** (2000). "The technology acceptance model and the World Wide Web". *Decision Support Systems*(29), pp. 269-282.
- LEE, I., DEHKORDI-VAKIL, F., ET KAUL, T.** (2008). "Evaluating job applicants' perceptions of corporate career web sites". *Human Systems Management*, 27(4), pp. 321-330.
- LEE, J., ET MORRISON, A. M.** (2010). "A comparative study of web site performance". *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(1), pp. 50 - 67.
- LEE, Y., KOZAR, K. A., ET LARSEN, K. R. T.** (2003). "The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future". *Communications of the Association for Information Systems*, 12(Article 50), pp. 752-780.
- LEFORESTIER, G.** (2006). "TIC et productivité des entreprises. Des liens forts". [Le 4 pages des statistiques industrielles]. *SESSI*(223).
- LEGRIS, P., INGHAM, J., ET COLLERETTE, P.** (2003). "Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model". *Information & Management*, 40(3), pp. 191-204.
- LEMARIÉ, Y., ET WAGEMANN, L.** (2000). "Analyse des situations de communication par messagerie électronique chez les cadres dirigeants dans leur rôle de leader ". *Système d'Information et Management*, 5(4), pp. 137-154.
- LENDREVIE, J., LÉVY, J., ET LINDON, D.** (2006). *Mercator*, 8ème édition. Dalloz.
- LENTZ, F.-M., HASNAOUI, A., ET BIDAN, M.** (2009). "Le cas «Moneo» ou la chronique de l'échec annoncé d'une bonne idée ". *14ème conférence de l'AIM*, Marrakech.
- LESCA, H., ET CHOKRON, M.** (2002). "Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise". *Système d'Information et Management*, 7(4), pp. 65-91.
- LEVY, M., POWELL, P., ET YETTON, P.** (2002). "The Dynamics of SME Information Systems". *Small Business Economics*, 19(4), pp. 341-354.
- LIN, J. C. C., ET LU, H.** (2000). "Towards an understanding of the behavioral intention to use a web site". *International Journal of Information Management*, 20(3), pp. 197-208.
- LIU, C., ET ARNETT, K. P.** (2000). "Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce". *Information & Management*, 38(1), pp. 23-33.
- LOPEZ DA SILVA, A.** (2002). *L'information et l'entreprise: des savoirs à partager et à capitaliser. Méthodes, outils et applications à la veille*. Docteur en Sciences de l'information et de la communication, Université Aix-Marseille III.
- LORINO, P.** (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Groupe ESSEC.
- LORINO, P.** (2007). "Stylistic creativity in the utilization of management tools". *ESSEC Working Papers*, 29p.
- LOUÉ, C., ET BARONET, J.** (2011). "Quelles compétences pour l'entrepreneur? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel". *Entreprendre & Innover*(3), pp. 50-58.

- LUC, P.** (2004). *Utilisation des TIC et capacités concurrentielles : proposition d'un modèle de recherche empirique.*
- LUFTMAN, J.** (2000). "Assessing business-IT alignment maturity". *Communications of AIS*, 4(14), 99.
- LUFTMAN, J., PAPP, R., ET BRIER, T.** (1999). "Enablers and inhibitors of business-IT alignment". *Communications of the AIS*, 1(3).
- LUKAITIS, A., ET DAVEY, B.** (2008). "Integrating the Web—A Study of Hotel Web Use". *Proceedings of the Informing Science & IT Education Conference (InSITE)*
- LUU, A. D.** (2007). *L'appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication dans les Petites et Moyennes Entreprises.* Mémoire du Master 2 recherche Management de l'Innovation, IAE Toulouse, Toulouse.
- LUU, A. D.** (2008). *Résultats issus de l'enquête "ICT Usages by Enterprises", période 2001-2007. Luxembourg et comparaisons européennes (Rapport de mission (juin-juillet 2008)).* IAE Toulouse (France) et CEPS/INSTEAD (Luxembourg), Differdange, Luxembourg.
- LUU, A. D.** (2010). "Sites web dans hôtellerie française. Facteurs clés de succès et conditions d'appropriation". *10ème Congrès CIFEPME*, Bordeaux, France.
- LUU, A. D., ET MONNOYER, M.-C.** (2009a). "Appropriation des sites web dans hôtellerie de la Haute-Garonne.". *Conférence ECIG 2009*, Sousse, Tunisie.
- LUU, A. D., ET MONNOYER, M.-C.** (2009b). "Site web et gestion hôtelière: le long chemin vers l'appropriation de cette technologie. Application à l'hôtellerie de Haute-Garonne". *Colloque international: Stratégies entrepreneuriales, innovation et compétitivité des PME*, El Jadida (Maroc).
- LUU, A. D., ET MONNOYER, M. C.** (2012). "Le rôle du dirigeant dans le succès d'une stratégie d'innovation TIC dans les PME: Le cas de la stratégie web des petits hôtels en France". *22nd International Conference of RESER. Services and economic development: local and global challenges*, Bucharest, Romania.
- MADRID, C. L., ET MONNOYER, M.-C.** (2005a). "L'intégration d'un site web dans la stratégie marketing : quelles implications managériales ? L'exemple des vins de Bordeaux.". 22.
- MADRID, C. L., ET MONNOYER, M.-C.** (2005b). *La dimension numérique dans la stratégie commerciale.* Brique.com. L'Harmattan, 297 pp.
- MADRID, C. L., ET MONNOYER, M.-C.** (2006). "Mesure de l'intégration du site Internet marchand dans la stratégie et l'organisation de l'entreprise". *Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation - MOSIM'06 - Modélisation, Optimisation et Simulation des Systèmes : Défis et Opportunités*, Rabat- Maroc.
- MADRID, C. L., ET MONNOYER, M.-C.** (2007). "Intégrer les sites web dans les stratégies. Concept et modèle". *Revue Française de Gestion*, 2007/4(173), pp. 145-155.
- MAEDCHE, A., ET STAAB, S.** (2002). "Applying Semantic Web Technologies for Tourism Information Systems". *9th International Conference for Information and Communication Technologies in Tourism, ENTER 2002*, Innsbruck, Austria.
- MALLARD, A.** (2007). "La pluralité des rapports au marché dans les très petites entreprises : une approche typologique". *Economie et statistique*, 407, pp. 51-71.
- MARCHESNAY, M.** (1982). "Is small so beautiful ?". *Revue d'économie industrielle*, 19(19), pp. 110-114.
- MARCHESNAY, M.** (2003). "La petite entreprise: sortir de l'ignorance". *Revue française de gestion*, 3(144), pp. 107-118.

- MARCOLIN, B. L., COMPEAU, D. R., MUNRO, M. C., ET AL.** (2000). "Assessing User Competence: Conceptualization and Measurement". *Information Systems Research*, 11(1), pp. 37-60.
- MARCOLIN, B. L., COMPEAU, D. R., ET ROSS, A.** (2004). "Development of User Competence". *Conférence annuelle de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC) - section Systèmes d'information*, Québec.
- MARSH, H. W.** (1987). "The hierarchical structure of self-concept and the application of hierarchical confirmatory factor analysis". *Journal of Educational Measurement*, 24(1), pp. 17-39.
- MARTINEAU, R.** (2009). *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital: une approche par la théorie instrumentale*. Doctorat en Sciences de gestion, Université de Tours.
- MARTINEZ-ROS, E., ET ORFILA-SINTES, F.** (2009). "Innovation activity in the hotel industry". *Technovation*(29), 632-641.
- MARTINS, L. L., ET KELLERMANN, F. W.** (2004). "A Model of Business School Students' Acceptance of a Web-Based Course Management System". *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), pp. 7-26.
- MASSARD, N.** (2007). *Le processus d'appropriation d'un progiciel de gestion intégré par l'utilisateur final : vers une compréhension des facteurs d'influence menant aux bonnes pratiques attendues*. Docteur en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille.
- MASSARD, N.** (2009). "Revisiter la notion d'appropriation : pour une application au cas des ERP". *14ème conférence de l'AIM*, Marrakech, Maroc.
- MATHIESONA, K., ET KEIL, M.** (1998). "Beyond the interface: Ease of use and task/technology fit". *Information & Management*, 34, pp. 221-230.
- MAURAND-VALET, A.** (2011). "Choix méthodologiques en Sciences de Gestion: pourquoi tant de chiffres?". *Management & Avenir*(3), pp. 289-302.
- MAYER, H.-A.** (2002). "Encourager l'innovation dans les PME françaises. Propositions du Groupe Projet PME et Innovation". 19pp.
- MCKINSEY&CORNPANY.** (2011). *Impact d'Internet sur l'économie française. Comment Internet transforme notre pays*.
- MEISSONIER, R., HOUZE, E., ET BELBALY, N.** (2007). "Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information: le cas d'une PME du secteur des hautes technologies". *Gestion*, 32(1), pp. 20-28.
- MEISSONIER, R., ET VIDAL, P.** (2002). "Usages des NTIC dans les PME". *7ème colloque de l'Association Information et Management, Tunisie*.
- MELLERIO, O.** (2011). *Transmettre une entreprise familiale: Des solutions concrètes pour réussir la transmission*. Editions Eyrolles.
- MENVIELLE, W.** (2006). "Les sites Web des PME hôtelières québécoises: un portrait marketing". *8ème Conférence CIFEPME*, Fribourg.
- MERONO-CERDAN, A. L., ET SOTO-ACOSTA, P.** (2005). "Examining e-business impact on firm performance through website analysis". *International journal of electronic business*, 3(6), pp. 583-598.
- MEROÑO-CERDAN, A. L., ET SOTO-ACOSTA, P.** (2007). "External web content and its influence on organizational performance". *European Journal of Information Systems*, 16(1), 66-80.

- MESSAGER, M., RUIZ, G., ET WARNET, C.** (2010). *Le poids économique et social du tourisme*. Conseil national du tourisme. Section de l'économie touristique.
- METI.** (2001). *Livre blanc sur les petites et moyennes entreprises au Japon*. Agence japonaise pour les PME (Ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie du Japon).
- MEYRONIN, B.** (2004). "ICT: The creation of value and differentiation in services". *Managing Service Quality*, 14(2/3), pp. 216-225.
- MIDIÈRE, O.** (2006). *Rapport Final du groupe de travail, Mission TIC & TPE, « Objectif Economie Numérique »* (Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales).
- MILES, R. E., ET SNOW, C. C.** (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- MILLERAND, F.** (1998). "Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation". (*1e partie*), 22pp.
- MILLERAND, F.** (1999). "Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation". (*2e partie*), 23pp.
- MILLERAND, F.** (2003). *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ?* PhD. en Communication, Université de Montréal.
- MINTZBERG, H.** (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- MINTZBERG, H.** (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation, Paris.
- MONNOYER-LONGÉ, M.-C.** (2002). "PME et technologies de l'information : de la prise de décision à la mise en oeuvre". *Revue Internationale PME*, vol.15(3-4), pp. 11-36.
- MONNOYER, M.-C.** (2010). "TIC et prestations de services: Quels apports pour l'internationalisation des PME?". *CIFEPME 2010 Bordeaux*.
- MONNOYER, M.-C., ET OMRANE, D.** (2003). "Les agences immobilière sur Internet: cette forme d'innovation est-elle innovante?". *Economie et Société, EGS(5)*, pp. 2001-2019.
- MONNOYER, M. C., ET BOUTARY, M.** (2006). "TIC et PME : de l'hésitation à la performance". *Regards sur les PME - Observatoire des PME - OSEO services(13)*.
- MONNOYER, M. C., ET MADRID, C.** (2007). "Intégrer les sites web dans les stratégies. Concept et modèle". *Revue Française de Gestion*, 2007/4(n° 173), pp. 145-155.
- MOON, J.-W., ET KIM, Y.-G.** (2001). "Extending the TAM for a World-Wide-Web context". *Information & Management*, 38(4), pp. 217-230.
- MOORE, G. A.** (1991). "Crossing the chasm". *New York*.
- MOORE, G. A.** (2002). *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. HarperBusiness.
- MOREAU, É., ET PELLETIER, C.** (2006a). "L'appropriation des technologies de l'Internet: Plaisir ou compétences et efficacité?". *Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*.
- MOREAU, É., ET PELLETIER, C.** (2006b). "Les facteurs critiques de succès et l'internet : votre PME navigue ou se noie ?". *8è congrès international francophone en entrepreneuriat et PME: L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Fribourg, Suisse.
- MORIN, E.** (1977). *La méthode*. Seuil.

- MOROSAN, C., ET JEONG, M.** (2008). "Users' perceptions of two types of hotel reservation Web sites". *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), pp. 284-292.
- MORRISON, A. M., TAYLOR, J. S., ET DOUGLAS, A.** (2004). "Website evaluation in tourism and hospitality". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), pp. 233-251.
- MORRISON, A. M., TAYLOR, J. S., ET DOUGLAS, A.** (2005). "Website evaluation in Tourism and hospitality". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), pp. 233-251.
- MORRISON, A. M., TAYLOR, J. S., MORRISON, A. J., ET AL.** (1999). "Marketing Small Hotels on the World Wide Web". *Information Technology & Tourism*, 2(2), pp. 97-113.
- MORTON, M. S.** (1995). *L'entreprise compétitive au futur - Technologies de l'information et transformation de l'organisation* (J. Benassy, Trans.). Les Editions d'organisation, 349.
- MUNRO, M. C., HUFF, S. L., MARCOLIN, B. L., ET AL.** (1997). "Understanding and measuring user competence". *Information & Management*, 33, pp. 45-57.
- MURPHY, J., FORREST, E. J., WOTRING, C. E., ET AL.** (1996). "Hotel management and marketing on the Internet". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), pp. 70-82.
- MURPHY, J., OLARU, D., SCHEGG, R., ET AL.** (2003). "The Bandwagon Effect: Swiss Hotels' Website and E-mail Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), pp. 71-87.
- NOLAN, R. L.** (1998). *Information technology management from 1960-2000*. Division of Research, Harvard Business School.
- NUSS, E.** (2000). *Le cyber marketing, mode d'emploi: créer de la valeur avec les nouveaux médias*. Éditions d'Organisation.
- O'CONNOR, P.** (2001). "Room rates on the internet. Is the web really cheaper?". *Journal of Services Research*, 1(1), pp. 57-74.
- O'CONNOR, P.** (2008). "An empirical analysis of hotel chain online pricing strategies". *Information Technology and Tourism*, 5(2), pp. 65-72.
- O'CONNOR, P., ET FREW, A. J.** (2002). "The future of hotel electronic distribution". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), pp. 33-45.
- O'CONNOR, P., ET FREW, A. J.** (2004). "An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution". *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), pp. 179-199.
- O'CONNOR, P., ET FREW, A. J.** (2002). "The future of hotel electronic distribution". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), pp. 33-45.
- OCDE.** (2004). "Les TIC, le commerce électronique et les PME". *2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME. Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale: vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée*, Istanbul, Turquie.
- OGONOWSKA, M.** (2008). "Les stratégies de prix dans le secteur du e-tourisme : Quels modèles et quelles conditions d'application ?".
- ORLIKOWSKI, W. J.** (1992). "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations". *Organization science*, pp. 398-427.
- ORLIKOWSKI, W. J.** (1999). "L'utilisation donne sa valeur à la technologie". *L'art du management de l'information*, Paris: Les Echos.
- ORLIKOWSKI, W. J.** (2000). "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations". *Organisation Science*, 11(4), pp. 404-428.

- ORLIKOWSKI, W. J.** (2008). "Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations". *Resources, Co-Evolution and Artifacts*, pp. 255-305.
- OSEO.** (2003). "Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises". *Regards sur les PME - Observatoire des PME - OSEO services*(3).
- OSEO.** (2005). "Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse ". *Regards sur les PME - Observatoire des PME - OSEO services*(8).
- OSEO.** (2006a). *PME 2006 - Rapport OSEO sur l'évolution des PME*. La documentation Française.
- OSEO.** (2006b). "PME et innovation technologique : pour une relation plus naturelle". *Regards sur les PME - Observatoire des PME - OSEO services*(10).
- OUBEY, D. O., ET ZAIEM, I.** (2009). "Site web et choix d'une destination touristique. Le tourisme santé en Tunisie". *Communications of the IBIMA. Volume 8, 2009*.
- OYELARAN-OYEYINKA, B., ET LAL, K.** (2006). *SMEs and New Technologies. Learning E-Business and Development*. Palgrave Macmillan.
- PALMER, J. W.** (2002). "Web site usability, design, and performance metrics". *Information Systems Research, 13*(2), pp. 151-167.
- PALUMBO, F., ET HERBIG, P.** (1998). "International marketing tool: the Internet". *Industrial Management & Data Systems, 98*(6), pp. 253-261.
- PASMORE, W. A.** (1988). *Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective*. Wiley, New York.
- PAUL, A. P.** (2003). "Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model". *Int. J. Electron. Commerce, 7*(3), pp. 101-134.
- PAVLOVICH, K.** (2003). "The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand". *Tourism Management, 24*(2), pp. 203-216.
- PEAUCELLE, J.-L.** (2007). "La malléabilité organisationnelle des TIC". *Revue française de gestion, Vol 2007/3*(172), pp. 105-116.
- PEDHAZUR, E. J., ET SCHMELKIN, L. P.** (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Lawrence Erlbaum.
- PELET, J.-E.** (2010). "Effets de la couleur des sites web marchands sur la mémorisation des informations commerciales et sur l'intention d'achat du consommateur". *7ème journée nantaise de recherche sur le e-marketing*, Nantes.
- PEPPARD, J., ET WARD, J.** (2004). "Beyond strategic information systems: towards an IS capability". *The Journal of Strategic Information Systems, 13*(2), pp. 167-194.
- PERDUE, R. R.** (2001). "Internet site evaluations: The influence of behavioral experience, existing images, and selected website characteristics". *Journal of Travel & Tourism Marketing, 11*(2-3), pp. 21-38.
- PERRET, V., ET SÉVILLE, M.** (2003). "Fondements épistémologiques de la recherche, dans Thiétart, A.R. (sou la direction de) (éds) *Méthodes de recherche en management*. 2ème édition, Dunod, Paris, pp. 13-33.
- PERRIAULT, J.** (1989). *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*. Editions Flammarion, Paris.
- PETERSEN, B., WELCH, L. S., ET LIESCH, P. W.** (2002). "The Internet and foreign market expansion by firms". *MIR: Management International Review, 42*(2), 207-221.

- PETTERSEN, N.** (2005). "Leadership et PME: comment être un bon chef?". *Gestion*, 30(4), pp. 43-50.
- PETTERSEN, N., ST-PIERRE, J., ET BRUTUS, S.** (2011). "Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise". *Revue Internationale PME*, 21(1).
- PINEDA, J., PARASKEVAS, A., ET FREW, A.** (2004). "Web Analytics: A Missed Opportunity for Hotel Online Strategy". *Information and Communication Technologies in Tourism*, ed. AJ Frew, Springer, Vienna, pp. 623-633.
- PINFIELD, L. T.** (1986). "A field evaluation of perspectives on organizational decision making". *Administrative science quarterly*, 31, pp. 365-388.
- PING, R. A.** (2005). "On the maximum of about six indicators per latent variable with real-world data". *American Marketing Association (Winter) Educators' Conference Proceedings*.
- PINSONNEAULT, A., ET KRAEMER, K. L.** (1993). "Survey research methodology in management information systems: An assessment". *Journal of Management Information Systems*, 10(2).
- PISCITELLO, L., ET SGOBBI, F.** (2003). "SMEs in the new economy - Evidence from selected Italian districts". *Competition & Change*, 7(1).
- PIVA, M., SANTARELLI, E., ET VIVARELLI, M.** (2003). "The Skill Bias Effect of Technological and Organisational Change: Evidence and Policy Implications". *IZA Discussion Paper, No. 934*.
- PORTER, M. E., ET MILLAR, V. E.** (1985). "How information gives you competitive advantage". *Harvard Business Review*, 63(4), pp. 149-160.
- POWELL, P.** (1992). "Information Technology Evaluation: Is It Different?". *The Journal of the Operational Research Society*, 43(1), pp. 29-42.
- PREFFER, J., ET SALANCIK, G.** (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper and Row, New York, 300.
- PROULX, S.** (1994). "Les différentes problématiques de l'usage et de l'utilisateur" in *Vitalis, A : Médias et nouvelles technologies Pour une socio politique des usages*. Editions Apogée, Paris.
- QUINTAL, V. A., LEE, J. A., ET SOUTAR, G. N.** (2010). "Risk, uncertainty and the theory of planned behavior: A tourism example". *Tourism Management*, 31(6), pp. 797-805.
- QUIVY, R., ET VAN CAMPENDHOUDT, L.** (1995). "Manuel de recherche en sciences sociales". Paris, Dunod de l'information ou charité-spectacle, éd. CFPJ, coll. Médias et société.
- RABARDEL, P.** (1997). "Activités avec instruments et dynamique cognitive du sujet". *Outils et signes. Perspectives actuelles de la théorie de Vygotski*, Peter Lang, Bern, pp. 35-49.
- RAIDA, R. E., ET NÉJI, B.** (2009). "Le commerce électronique confronte au problème de sécurité des transactions". *eCommerce et Gouvernance de l'Internet 2009, Sousse Tunisie*.
- RAVELEAU, B.** (2007). "La dynamique de l'activité des dirigeants de PME". *5è congrès Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*.
- RAYMOND, L.** (1994). "Les facteurs clés de succès de l'EDI dans les PME". *Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise*.
- RAYMOND, L.** (2001). "Determinants of web site implementation in small businesses". *Internet Researcrh*, 11(5), pp. 411-422.

- RAYMOND, L., BERGERON, F., ET BLILI, S.** (2005). "The Assimilation of E-business in Manufacturing SMEs: Determinants and Effects on Growth and Internationalization". *Electronic Markets -Assimilation of E-business in Manufacturing SMEs*, 15(2).
- RAYMOND, L., BERGERON, F., LECLERC, C., ET AL.** (1999a). *Impact des TI sur la performance des PME* (Documents de travail 1999-009 - Réseau de gestion des technologies de l'information (RGTI)). Faculté des sciences de l'administration - Université Laval.
- RAYMOND, L., FRANÇOIS BERGERON, ET CHANTALE LECLERC, M. G.** (1999b). *Impact des TI sur la performance des PME* (Documents de travail 1999-009 - Réseau de gestion des technologies de l'information (RGTI)). Faculté des sciences de l'administration - Université Laval.
- RAYMOND, L., ET MARCHAND, M.** (2004). "Les système avancés de fabrication dans les PME: congruence et performance". *Cahier de recherche - Institution de recherche sur les PME (UQTR)*, 30p.
- RAYMOND, L., ET MENVIELLE, W.** (2000). *Gestion des technologies de l'information et des affaires électroniques dans les PME*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- RAYMOND, L., RIVARD, S., ET BERGERON, F.** (2002). *Les déterminants de l'implantation d'un site Web dans les PME: le cas des agences de voyage* (HEC-CGSTI - 02-02).
- RAYMOND, L., ET ST-PIERRE, J.** (2002). "Performance Effects of Commercial Dependency for Manufacturing SMEs". *National Meeting of the Academy of Business Administration*, Key West, Florida.
- RAYPORT, J. F., ET SVIOKLA, J. J.** (1995). "Exploiting the virtual value chain". *Harvard Business Review*, 73, 34-51.
- REIX, R.** (2002). "Changements organisationnels et technologies de l'information". *Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph*, Beyrouth, Liban.
- REMENY, D., MONEY, A., ET BANNISTER, F.** (2007). *The Effective Measurement and Management of ICT Costs and Benefits*. Elsevier. Third Edition.
- RITCHIE, B., ET BRINDLEY, C.** (2005). "ICT adoption by SMEs: implications for relationships and management". *New Technology, Work & Employment*, 20(3), pp. 205-217.
- RIVAL, Y.** (2005). *L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise : une application au secteur du tourisme français*. Docteur en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine - Paris IX.
- RIVAL, Y.** (2008a). *Internet et performance de l'entreprise. Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme*. L'Harmattan.
- RIVAL, Y.** (2008b). "Une exploration des mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à Internet". *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Nice, France.
- RIVARD, S., RAYMOND, L., ET VERREAULT, D.** (2006). "Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance". *Journal of Strategic Information Systems*(15), pp. 29-50.
- ROCA, J. C., CHIU, C.-M., ET MARTINEZ, F. J.** (2006). "Understanding e-learning continuance intention: An extension of the Technology Acceptance Model". *Int. J. Human-Computer Studies*(64), pp. 683-696.
- ROGERS, E. M.** (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press, Glencoe.

- ROGERS, E. M.** (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press, New York, xxi, 551 pp.
- ROGERS, E. M., ET SHOEMAKER, F. F.** (1971). "Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach".
- ROLLAND, A.** (2003). *Impact de l'utilisation d'internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur*. Docteur en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- ROSEN, D. E., ET PURINTON, E.** (2004). "Website design: Viewing the web as a cognitive landscape". *Journal of Business Research*, 57(7), pp. 787-794.
- ROUCHON, S. C., PEREZ, M., ET TEYSSIER, C.** (2006). "L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers". *Management & Avenir*, 3(9), p. pp. 127-140.
- ROUET, J.-F., ROS, C., JÉGOU, G., ET AL.** (2004). "Chercher des informations dans les menus web : interaction entre tâche, type de menu et variables individuelles". *Le travail humain Volume 67*(4), p. 377-395.
- ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E., ET AL.** (2002). *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*. Economica.
- ROUSSEL, P., IGALENS, J., ET SIRE, B.** (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica Paris.
- ROY, F. L., ET TORRÈS, O.** (2000). "La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales". *Revue Innovation*, 15.
- SAADÉ, R., ET BAHLI, B.** (2005). "The impact of cognitive absorption on perceived usefulness and perceived ease of use in on-line learning: an extension of the technology acceptance model". *Information & Management*, 42, pp. 317–327.
- SABAN, K. A., ET RAU, S. E.** (2005). "The functionality of websites as export marketing channels for small and medium enterprises". *Electronic Markets*, 15(2), pp. 128-135.
- SABHERWAL, R., ET CHAN, Y. E.** (2001). "Alignment between business and IS strategies: a study of protectors, analysers and defenders". *Information Systems Research*, 12(1), pp. 11-33.
- SAFAA, L.** (2012). "Vers l'émergence d'un "tourisme créatif" porté par la stratégie et les capacités dynamiques des riads-maisons d'hôtes de Marrakech?". *AIM 2012*, Bordeaux.
- SAGA, V., ET ZMUD, R.** (1996). "Introduction de logiciels de gestion dans des petites entreprises liées à une profession libérale". *Systèmes d'Information et management*, 1(1), pp. 51-74.
- SAHUT, J.-M., ET HIKKEROVA, L.** (2009). "The Impact of Internet on Pricing Strategies in the Tourism Industry". *Journal of Internet Banking & Commerce*, 14(1), pp. 1-8.
- SAJUS, B., CARDON, D., LEVREL, J., ET AL.** (2009). "Web 2.0, et après ?. Critique et prospective". *Documentaliste-Sciences de l'information*, 46(1), pp. 54-66.
- SAM, H. K., OTHMAN, A. E. A., ET NORDIN, Z. S.** (2005). "Computer Self-Efficacy, Computer Anxiety, and Attitudes toward the Internet: A Study among Undergraduates in Unimas". *Educational Technology & Society*, 8(4), pp. 205-219.
- SAMIEE, S.** (1998). "Exporting and the Internet: a conceptual perspective". *International Marketing Review*, 15(5), pp. 413-426.
- SANTARELLI, E., ET D'ALTRI, S.** (2003). "The Diffusion of E-commerce among SMEs: Theoretical Implications and Empirical Evidence.". *Small Business Economics*, 21(3), pp. 273-283.

- SAPORTA, B.** (1997). "Stratégies des petites et moyennes entreprises". *Encyclopédie de gestion*, 3, pp. 3105-3117.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., ET THORNHILL, A.** (2009). *Research methods for business students*. Prentice Hall.
- SCAGLIONE, M., SCHEGG, R., ET MURPHY, J.** (2009). "Website adoption and sales performance in Valais' hospitality industry". *Technovation*, 29(9), pp. 625-631.
- SCHARL, A., WOBER, K. W., ET BAUER, C.** (2004). "An integrated approach to measure web site effectiveness in the European hotel industry". *Information Technology & Tourism*, 6(4), pp. 257-271.
- SCHEGG, R., STEINER, T., FREY, S., ET AL.** (2002). "Benchmarks of web site design and marketing by Swiss hotels". *Information Technology & Tourism*, 5(2), pp. 73-89.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K., MOOSBRUGGER, H., ET MÜLLER, H.** (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures". *Methods of psychological research online*, 8(2), pp. 23-74.
- SCHMIDT, S., CANTALLOPS, A. S., ET DOS SANTOS, C. P.** (2008). "The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness". *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), pp. 504-516.
- SCHUBERT, P., ET LEIMSTOLL, U.** (2007). "Importance and Use of Information Technology in Small and Medium-Sized Companies". *Electronic Markets*, 17(1), pp. 38-55.
- SECK, A. M.** (2007). "L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal". *Conférence of RESER*, Tampère.
- SELMİ, N., ET GIANNELLONI, J.-L.** (2007). "Proposition d'une échelle de mesure de la pratique du Yield Management". *XXIIIème Congrès International de l'AFM*, Aix-les-Bains.
- SHUCHIH ERNEST, C., SHIOU-YU, C., ET YEN-HONG, L.** (2009). "A user study of accessing web applications via voice cellular phone: a model comparison approach". *Behaviour & Information Technology*, 28(5), pp. 471-484.
- SMITH, A. D., ET RUPP, W. T.** (2004). "E-Traveling via Information Technology: An Inspection of Possible Trends". *Services Marketing Quarterly*, Vol. 25(4).
- SPARKS, B. A., ET BROWNING, V.** (2011). "The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust". *Tourism Management*, *In Press, Corrected Proof*.
- ST-PIERRE, J.** (2009). "Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès". *Les Rencontres Entrepreneuriales de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat*
- STAFFORD, J., ET BODSON, P.** (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Puq.
- STANDING, C., TANG-TAYE, J.-P., ET BOYER, M.** (2011). "The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001-2010". *16ème conférence de l'AIM, Ile de la Réunion*
- SUSSER, B., ET ARIGA, T.** (2006). "Teaching e-commerce Web page evaluation and design: a pilot study using tourism destination sites". *Computers & Education*, 47(4), pp. 399-413.
- TAHRI, W., ET FALLERY, B.** (2009). "L'usage de la messagerie électronique dans les organisations : Une méta-analyse". *eCommerce et Gouvernance de l'Internet 2009, Sousse Tunisie*.
- TALLON, P.** (2003). "The alignment paradox". *CIO Insight*.

- TALLON, P., ET KRAEMER, K. L.** (2003). "Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox" *Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value (Chapter 1)*. Idea Group Publishing.
- TELLEGEN, A., ET ATKINSON, G.** (1974). "Openness to absorbing and self-altering experiences ("absorption"), a trait related to hypnotic susceptibility". *Journal of abnormal psychology*, 83(3), pp. 268-277.
- TEO, T. S. H.** (2007). "Organizational characteristics, modes of internet adoption and their impact: A Singapore perspective". *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 15(2), 91-117.
- TEO, T. S. H., LIN, S., ET LAI, K.-H.** (2009). "Adopters and non-adopters of e-procurement in Singapore: An empirical study ". *Omega*(37), pp. 972--987.
- TEO, T. S. H., ET PIAN, Y.** (2004). "A model for Web adoption". *Information & Management*, 41(4), pp. 457-468.
- THIÉTART, R. A.** (1999). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 535p.
- TIERNEY, P.** (2000). "Internet-based evaluation of tourism web site effectiveness: Methodological issues and survey results". *Journal of Travel research*, 39(2), pp. 212-219.
- TILLQUIST, J.** (2002). "Strategic Connectivity in Extended Enterprise Networks". *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(2), pp. 77-85.
- TINO, F.** (1998). "Using perceived ease of use and perceived usefulness to predict acceptance of the World Wide Web". *Computer Networks and ISDN Systems*, 30(1-7), pp. 629-630.
- TO, M. L., ET NGAI, E. W. T.** (2007). "The Role of Managerial Attitudes in the Adoption of Technological Innovations: An Application to B2C E-Commerce". *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 3(2), pp. 23-33.
- TORRÈS, O.** (1997a). "Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation". *6ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, HEC Montréal, Québec.
- TORRÈS, O.** (1997b). "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME". *Revue Internationale PME (RIPME)*, 10(2), pp. 9-43.
- TORRÈS, O.** (2000). "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME". *5ème Congrès International Francophone PME*, Lille.
- TORRÈS, O.** (2002). "Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises ". *6° Congrès international francophone sur la PME*, HEC - Montréal.
- TORRÈS, O.** (2003a). "Petitesse des entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité". *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises, Regards sur les PME*(3), pp. 58-60.
- TORRÈS, O.** (2003b). "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité". *Revue Française de Gestion*, 144, pp. 119-138.
- TRAN, S.** (2005). "Synthèse et perspective critique de l'utilisation des TIC dans les relations inter-organisationnelles : le cas des PME et des grands groupes dans l'industrie française". *Working Paper IMRI, Université Paris Dauphine*(2005/05).
- TRAN, S.** (2007). "Les apports des TIC à l'efficacité organisationnelle : le cas de l'utilisation du courrier électronique par les cadres dirigeants de PME". *AIM*, Lausanne.
- TROUVÉ, P.** (2004). "Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante". *Personnel*, 450, pp. 28-35.

- TSAI, S. L., ET CHAI, S. K. (2005).** "Developing and validating a nursing website evaluation questionnaire". *Journal of advanced nursing*, 49(4), pp. 406-413.
- TSUIFANG, H., ET YUNGKUN, C. (2009).** "Using the Grey Relational Theory to Explore Customer Relationship Management in Travel Websites". *Journal of Global Business Issues*, 3(1), pp. 95-103.
- VAAST, E. (2003).** "Recherche en gestion avec TIC et recherche sur la gestion avec TIC". *Revue française de gestion*(5), pp. 43-58.
- VACHER, B. (2005).** "Place des TIC dans la stratégie des PME".
- VENKATESH, V. (1999).** "Creation of favorable user perceptions: Exploring the role of intrinsic motivation". *MIS Quaterly*, 23(2), pp. 239-260.
- VENKATESH, V., ET BALA, H. (2008).** "Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions". *Decision Sciences*, 39(2), pp. 273-315.
- VENKATESH, V., ET DAVIS, F. D. (1996).** "A model of the antecedents of perceived ease of use: Development and test". *Decision Sciences*, 27(3).
- VENKATESH, V., ET DAVIS, F. D. (2000).** "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies". *Management Science*, 46(2), pp. 186-204.
- VENKATESH, V., MORRIS, M. G., DAVIS, G. B., ET AL. (2003).** "User acceptance of information technology: Toward a unified view". *MIS Quarterly*, 27(3), pp. 425-478.
- VENKATESH, V., THONG, J., ET XU, X. (2012).** "Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology". *MIS Quarterly*, 36(1).
- VENKATRAMAN, N., KAMBIL, A., ET SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT. (1990).** *Strategies for electronic integration : lessons from electronic filing of tax-returns*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass., 21 pp.
- VENKATRAMAN, N., LOH, L., ET INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES RESEARCH CENTER. (1993).** *Strategic issues in information technology sourcing : patterns, perspectives, and prescriptions*. International Financial Services Research Center, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass., 20 pp.
- VENKATRAMAN, V. (1995).** "Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information". In L. E. d'Organisation (Ed.), *L'entreprise compétitivité au future-M. S. Scott Morton*.
- VIARD, J. (2000).** *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*. La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 169pp.
- VICTOR, F. (2007).** *La commercialisation des produits touristiques, en quoi Internet change la donne ?* Etude réalisée à la demande de la Direction du Tourisme, Ministère du Tourisme.
- VIDAL, P., MANGHOLZ, C., ET VITAL-DURAND, S. (2007).** *Faire évoluer son système d'information. Guide pratique à l'utilisation du dirigeant de PME*. Maxima, Paris.
- VYGOTSKI, L. S. (1985).** "Le problème de l'enseignement et du développement mental à l'âge scolaire". *Vygotsky aujourd'hui*, pp. 95-117.
- WALTHER, J. B. (1992).** "Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction A Relational Perspective". *Communication research*, 19(1), pp. 52-90.
- WAN, C. S. (2002).** "The web sites of international tourist hotels and tour wholesalers in Taiwan". *Tourism Management*, 23(2), pp. 155-160.

- WANG, Y., ET FESENMAIER, D. R.** (2006). "Identifying the Success Factors of Web-Based Marketing Strategy: An Investigation of Convention and Visitors Bureaus in the United States". *Journal of Travel Research*, 44(3), pp. 239-249.
- WANGPIPATWONG, S., CHUTIMASKUL, W., ET PAPASRATORN, B.** (2008). "Understanding Citizen's Continuance Intention to Use e- Government Website: a Composite View of Technology Acceptance Model and Computer Self-Efficacy". *Electronic Journal of e-Government*, 6(1), pp. 55-64.
- WEBSTER, J., ET HO, H.** (1997). "Audience engagement in multimedia presentations.". *The Data Base Advances in Information Systems Research*, 28(2), pp. 63-77.
- WEICK, K. E.** (1979). *The social psychology of organizing*. Random House.
- WERTHNER, H., KLEIN, S., WALDEN, P., ET AL.** (2004). "Mobile challenges for travel and tourism". *ECIS 2004 Proceedings*, 157.
- WILLIAMS, R.** (1983). *Keywords*. Londres, Fontana.
- WILLIAMS, R., ET RATTRAY, R.** (2005). "UK hotel web page accessibility for disabled and challenged users". *Tourism & Hospitality Research*, 5(3), pp. 255-267.
- WOBER, K., SCHARL, A., NATTER, M., ET AL.** (2002). "Success factors of European hotel web sites". *International Conference Information and communication technologies in tourism*, Innsbruck, Austria.
- WOODWARD, J.** (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice/Joan Woodward*. Oxford University Press.
- WITTERWULGHE, R.** (1998). *La PME, une entreprise humaine*. De Boeck Université.
- XIROGIANNIS, G., ET GLYKAS, M.** (2007). "Intelligent modeling of e-business maturity". *Expert Systems with applications*, 32(2), pp. 687-702.
- YE, Q., LAW, R., ET GU, B.** (2009). "The impact of online user reviews on hotel room sales". *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182.
- ZABEL, D.** (2003). "The Best of the Web: Hospitality and Tourism Web Sites". *Journal of Business & Finance Librarianship*, 8(3/4), pp. 167-179.
- ZALTMAN, G., R., D., ET J., H.** (1973). *Innovation and organizations*. John Wiley.
- ZHANG, P., LI, N., ET SUN, H.** (2006). "Affective Quality and Cognitive Absorption: Extending Technology Acceptance Research". *39th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- ZHU, K., KRAEMER, K. L., ET XU, S.** (2006). "The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business". *Management Science*, pp. 1557-1576.
- ZRELLI, I.** (2008). "Le yield management, entre rentabilité et orientation relationnelle". *Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme*, La Rochelle, France.

Liste des figures

<i>Figure I-1: Plan du premier chapitre</i>	28
<i>Figure I-2 : Répartition des TPE et des salariés des TPE selon le nombre de salariés</i>	31
<i>Figure I-3 : Taux moyen d'occupation des chambres - Moyenne France (en %)</i>	51
<i>Figure I-4 : La commercialisation des produits et des destinations touristique</i>	53
<i>Figure I-5 : Structure de distribution pour le secteur hôtelier français</i>	54
<i>Figure II-1 : Plan du deuxième chapitre</i>	62
<i>Figure II-2 : Taux d'équipement en ordinateurs des PME</i>	72
<i>Figure II-3 : Connexion à l'Internet des PME de la zone euro</i>	73
<i>Figure II-4 : Pourcentage d'entreprises disposant d'une connexion fixe à haute débit</i>	74
<i>Figure II-5 : Taux d'adoption des TIC des PME de l'enquête</i>	75
<i>Figure II-6 : Pourcentage d'entreprises disposant d'un site web</i>	77
<i>Figure II-7 : Commander ou réserver sur l'Internet</i>	78
<i>Figure II-8 : Évaluation sur les pressions des changements de l'environnement d'affaires à innover</i>	79
<i>Figure II-9 : Le modèle d'évaluation et d'évolution des capacités de développement logiciel</i>	86
<i>Figure II-10 : Moyens généralement utilisés pour réserver un séjour à l'hôtel en France (en %)</i>	89
<i>Figure II-11 : La collecte d'informations sur le web d'un client à la recherche d'un hôtel</i>	90
<i>Figure II-12 : La reconfiguration de la chaîne de valeur</i>	100
<i>Figure II-13 : La subdivision de l'activité « numérisation de l'échange »</i>	101
<i>Figure III-1 : Plan du troisième chapitre</i>	106
<i>Figure III-2 : Schème de recherche sur l'approche comportementale de l'évaluation des SI (adapté de Venkatesh et al. (2003))</i>	112
<i>Figure III-3 : Synthèse des théories utilisées dans la recherche sur les systèmes d'information</i>	113
<i>Figure III-4 : Les phases du modèle d'adoption de la technologie</i>	116
<i>Figure III-5 : La diffusion de l'innovation - Dimension organisationnelle (Rogers, 1995)</i>	118
<i>Figure III-6 : Déterminants du rythme d'adoption d'une innovation – Dimension individuelle</i>	119
<i>Figure III-7 : Modèle de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1993)</i>	121
<i>Figure III-8 : La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de technologie</i>	124
<i>Figure III-9 : Le modèle TRA d'Ajzen et Fishben</i>	125
<i>Figure III-10 : Le modèle TPB d'Ajzen</i>	126
<i>Figure III-11 : Modèle d'acceptation de la technologie de Davis et al. (1989)</i>	126

<i>Figure III-12 : Le modèle d'acceptation de la technologie révisé</i>	<i>127</i>
<i>Figure III-13 : Le schéma des déterminismes réciproques dans la SCT de Bandura.....</i>	<i>130</i>
<i>Figure III-14 : Modèle de Compeau et al. (1999).....</i>	<i>130</i>
<i>Figure III-15 : Le modèle de Munro et al. (1997).....</i>	<i>131</i>
<i>Figure III-16 : Le modèle d'Agarwal et Karahanna.....</i>	<i>133</i>
<i>Figure III-17 : Le cycle de diffusion de l'innovation</i>	<i>135</i>
<i>Figure IV-1 : Plan du quatrième chapitre.....</i>	<i>146</i>
<i>Figure IV-2 : Le processus de la stratégie web et son impact sur les changements de l'hôtel</i>	<i>148</i>
<i>Figure IV-3 : Alignement entre la stratégie web et la stratégie d'affaires de l'hôtel.....</i>	<i>148</i>
<i>Figure IV-4 : Les facteurs influençant au succès de la stratégie site web</i>	<i>149</i>
<i>Figure IV-5 : L'objectif de la recherche : la relation entre les facteurs et le succès de la stratégie web de l'hôtel</i> <i>.....</i>	<i>150</i>
<i>Figure IV-6 : Le rôle du dirigeant dans la réalisation de la stratégie web.....</i>	<i>153</i>
<i>Figure IV-7 : Le modèle TAM et ses extensions appliquées au cas du site web.....</i>	<i>165</i>
<i>Figure IV-8 : Les relations entre les dimensions de l'appropriation des nouvelles technologies au niveau</i> <i>individuel.....</i>	<i>169</i>
<i>Figure IV-9 : La synthèse des hypothèses de recherche.....</i>	<i>176</i>
<i>Figure IV-10 : Le modèle de recherche</i>	<i>178</i>
<i>Figure V-1 : Plan du cinquième chapitre.....</i>	<i>184</i>
<i>Figure V-2 : Calendrier de l'enquête.....</i>	<i>201</i>
<i>Figure V-3: Les formes de réponse</i>	<i>202</i>
<i>Figure V-4: La répartition géographique des hôtels enquêtés.....</i>	<i>203</i>
<i>Figure V-5 : La répartition des hôtels de l'enquête 2010 et celle de l'enquête INSEE 2008</i>	<i>203</i>
<i>Figure V-6: Pourcentage des hôtels classé par le nombre d'étoiles</i>	<i>205</i>
<i>Figure V-7: Nombre d'hôtels en France (2006-2010)</i>	<i>205</i>
<i>Figure V-8: Nombre de chambres</i>	<i>206</i>
<i>Figure V-9: Nombre de salariés.....</i>	<i>206</i>
<i>Figure V-10: Taux d'occupation des chambres</i>	<i>207</i>
<i>Figure V-11: Pourcentage du client de chaque type.....</i>	<i>208</i>
<i>Figure V-12: Représentation d'un effet médiateur de M sur la relation entre X et Y</i>	<i>221</i>
<i>Figure V-13: Fréquence d'utilisation les logiciels managériaux</i>	<i>224</i>
<i>Figure V-14 : Typologie d'objectif du site web.....</i>	<i>226</i>
<i>Figure V-15: Intérêt vis-à-vis du site web</i>	<i>228</i>
<i>Figure V-16: Rapprochement du choix de site web et de la stratégie de développement</i>	<i>228</i>
<i>Figure V-17 : Importance des TIC pour les salariés des hôtels aux yeux de la direction (en %).....</i>	<i>229</i>
<i>Figure VI-1 : Plan du sixième chapitre</i>	<i>232</i>
<i>Figure VI-2 : Échelle de mesure de la perception de facilité d'utilisation</i>	<i>235</i>
<i>Figure VI-3 : Échelle de mesure de la perception de l'utilité</i>	<i>238</i>

<i>Figure VI-4: Échelle de mesure de l'absorption cognitive.....</i>	<i>241</i>
<i>Figure VI-5: Échelle de mesure de la stratégie web.....</i>	<i>245</i>
<i>Figure VI-6: Échelle de mesure des effets endogènes.....</i>	<i>248</i>
<i>Figure VI-7: Échelle de mesure des effets managériaux.....</i>	<i>251</i>
<i>Figure VI-8: Échelle de mesure de l'alignement organisationnel.....</i>	<i>254</i>
<i>Figure VI-9 : Échelle de mesure des pressions concurrentielles.....</i>	<i>257</i>
<i>Figure VI-10 : Test du construit de l'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant.....</i>	<i>261</i>
<i>Figure VI-11 : Test du construit des changements de l'hôtel dûs à l'application de la stratégie web.....</i>	<i>262</i>
<i>Figure VI-12 : Modèle conceptuel et des hypothèses de recherche.....</i>	<i>264</i>
<i>Figure VI-13 : Test du modèle conceptuel sous AMOS.....</i>	<i>265</i>
<i>Figure VI-14 : Modèle de recherche rectifié.....</i>	<i>270</i>
<i>Figure VI-15 : Les tests des principales hypothèses de recherche.....</i>	<i>271</i>
<i>Figure VI-16 : Relation entre le niveau de maturité de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>283</i>
<i>Figure VI-17 : Relation entre le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie web.....</i>	<i>283</i>
<i>Figure VI-18 : Relation entre le niveau de la stratégie web, les résultats de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>284</i>
<i>Figure VI-19 : Relation entre l'absorption cognitive et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>286</i>
<i>Figure VI-20 : Relation entre l'absorption cognitive, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>287</i>
<i>Figure VI-21 : Relation entre la perception de l'utilité et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>288</i>
<i>Figure VI-22 : Relation entre la perception de l'utilité et les effets de l'application de la stratégie web.....</i>	<i>289</i>
<i>Figure VI-23 : Relation entre la perception de l'utilité, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>290</i>
<i>Figure VI-24 : Relation entre la perception de la facilité d'utilisation et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>292</i>
<i>Figure VI-25 : Relation entre la perception de l'utilité et les effets de l'application de la stratégie web.....</i>	<i>292</i>
<i>Figure VI-26 : Relation entre la perception de la facilité d'utilisation, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>293</i>
<i>Figure VI-27 : Résultats de recherche sur les relations entre l'appropriation du dirigeant, le niveau de maturité de la stratégie web et les résultats de la mise en place de cette stratégie dans l'hôtel.....</i>	<i>299</i>

Liste des tableaux

<i>Tableau I-1 : Classement par taille des entreprises de l'EU27 en 2008</i>	30
<i>Tableau I-2 : Nombre d'entreprises français selon la taille en 2010</i>	30
<i>Tableau I-3 : Arrivées et recettes du tourisme international dans le monde</i>	44
<i>Tableau I-4 : Évolution du nombre de touristes dans les trois pays leaders</i>	45
<i>Tableau I-5 : Recettes du tourisme des trois pays leaders</i>	46
<i>Tableau I-6 : Production des secteurs en 2009</i>	47
<i>Tableau I-7 : L'évolution de nombre d'hôtel français par catégorie</i>	48
<i>Tableau I-8 : Le déploiement lié au nouveau classement hôtelier</i>	49
<i>Tableau I-9 : Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR)</i>	50
<i>Tableau I-10 : Prix moyen par chambre louée</i>	50
<i>Tableau II-1 : Part des entreprises qui vendent ou achètent par voie électronique en 2007</i>	76
<i>Tableau II-2 : Les principaux avantages stratégiques des TIC</i>	81
<i>Tableau II-3 : D'une vision traditionnelle vers une vision intégrée du système d'information</i>	83
<i>Tableau II-4 : Comparaison des sites web des intermédiaires et des hôtels indépendants</i>	95
<i>Tableau III-1 : Recension des principaux apports de la revue de littérature</i>	142
<i>Tableau IV-1 : Mesure des dimensions de la stratégie web</i>	156
<i>Tableau IV-2: Mesure des effets endogènes</i>	158
<i>Tableau IV-3: Mesure des effets managériaux</i>	159
<i>Tableau IV-4: Mesure de l'alignement organisationnel</i>	161
<i>Tableau IV-5: Mesure de la perception de l'utilité</i>	166
<i>Tableau IV-6: Échelle de mesure de la perception de la facilité d'utilisation</i>	167
<i>Tableau IV-7: Mesure de l'absorption cognitive</i>	168
<i>Tableau IV-8 : Mesure des pressions de l'environnement concurrentiel</i>	174
<i>Tableau IV-9 : Récapitulation des échelles de mesures dans le modèle de recherche</i>	175
<i>Tableau IV-10: Récapitulation des tests des hypothèses</i>	179
<i>Tableau V-1 : Synthèse d'évolution entre la théorie et le terrain au long des années de recherche</i>	186
<i>Tableau V-2: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste</i>	188
<i>Tableau V-3: Les caractéristiques des entretiens réalisés</i>	195
<i>Tableau V-4: Comparaison entre les différents modes d'administration d'un questionnaire</i>	196
<i>Tableau V-5: Valeurs manquantes par réponse</i>	211

<i>Tableau V-6: Les méthodes courantes pour traiter les valeurs manquantes</i>	212
<i>Tableau V-7: Les indices d'ajustement du modèle</i>	220
<i>Tableau V-8 : La comparaison des taux d'équipement entre les entreprises hôtelières de Midi-Pyrénées et de France</i>	223
<i>Tableau V-9 : Services apportés par le site web de l'hôtel à ses clients</i>	225
<i>Tableau VI-1 : La mesure de la facilité d'utilisation</i>	234
<i>Tableau VI-2 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de la perception de facilité d'utilisation</i>	236
<i>Tableau VI-3 : La comparaison les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de la perception de facilité d'utilisation</i>	236
<i>Tableau VI-4 : La mesure de la perception de l'utilité</i>	237
<i>Tableau VI-5 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de la perception de l'utilité</i>	239
<i>Tableau VI-6 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de la perception de l'utilité</i>	240
<i>Tableau VI-7: La mesure de l'absorption cognitive</i>	240
<i>Tableau VI-8: Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de l'absorption cognitive</i>	242
<i>Tableau VI-9 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de l'absorption cognitive</i>	243
<i>Tableau VI-10 : La mesure du niveau de maturité de la stratégie web</i>	243
<i>Tableau VI-11 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de la stratégie web</i>	245
<i>Tableau VI-12 : La comparaison les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de la stratégie web</i>	246
<i>Tableau VI-13 : La mesure des effets endogènes</i>	247
<i>Tableau VI-14 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure des effets endogènes avec 5 items</i>	249
<i>Tableau VI-15 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure des effets endogènes</i>	250
<i>Tableau VI-16 : La mesure des effets managériaux</i>	250
<i>Tableau VI-17 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure effets managériaux</i>	252
<i>Tableau VI-18 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure des effets managériaux</i>	253
<i>Tableau VI-19 : La mesure de l'alignement organisationnel</i>	253
<i>Tableau VI-20 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de l'alignement organisationnel</i>	255
<i>Tableau VI-21 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure de l'alignement organisationnel</i> ..	255
<i>Tableau VI-22 : La mesure des pressions concurrentielles</i>	255
<i>Tableau VI-23 : Indices de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure des pressions concurrentielles</i>	257
<i>Tableau VI-24 : Les indices d'ajustement du modèle de l'échelle de mesure des pressions concurrentielles</i>	258
<i>Tableau VI-25 : Les indices d'ajustement du construit de l'appropriation</i>	261
<i>Tableau VI-26 : Les indices d'ajustement du modèle des changements</i>	263
<i>Tableau VI-27 : Les indices d'ajustement du modèle conceptuel</i>	265
<i>Tableau VI-28 : Test du Chi-deux</i>	266
<i>Tableau VI-29 : Les indices d'ajustement du modèle N°2</i>	267
<i>Tableau VI-30 : Les échelles de mesure dans le modèle</i>	268
<i>Tableau VI-31 : Les indices d'ajustement</i>	272

<i>Tableau VI-32 : Les indices d'ajustement</i>	<i>273</i>
<i>Tableau VI-33 : Relations entre l'absorption cognitive et deux perceptions.....</i>	<i>274</i>
<i>Tableau VI-34 : Les indices d'ajustement</i>	<i>274</i>
<i>Tableau VI-35 : Relations entre l'appropriation et les effets de l'application de la stratégie web.....</i>	<i>276</i>
<i>Tableau VI-36 : Les indices d'ajustement</i>	<i>276</i>
<i>Tableau VI-37 : Relation entre les résultats de la stratégie web.....</i>	<i>277</i>
<i>Tableau VI-38 : Les indices d'ajustement</i>	<i>278</i>
<i>Tableau VI-39 : Impacts des effets de l'application de la stratégie web sur l'alignement organisationnel</i>	<i>278</i>
<i>Tableau VI-40 : Les indices d'ajustement</i>	<i>279</i>
<i>Tableau VI-41 : Impacts des pressions concurrentielles sur le niveau de maturité de la stratégie web et les perceptions du dirigeant de l'hôtel</i>	<i>280</i>
<i>Tableau VI-42 : Les indices d'ajustement</i>	<i>280</i>
<i>Tableau VI-43 : Les indices d'ajustement</i>	<i>283</i>
<i>Tableau VI-44 : Les indices d'ajustement</i>	<i>284</i>
<i>Tableau VI-45 : Les indices d'ajustement</i>	<i>284</i>
<i>Tableau VI-46 : Relation entre l'absorption cognitive, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>285</i>
<i>Tableau VI-47 : Les indices d'ajustement</i>	<i>286</i>
<i>Tableau VI-48 : Les indices d'ajustement</i>	<i>287</i>
<i>Tableau VI-49 : Relation entre l'absorption cognitive, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>287</i>
<i>Tableau VI-50 : Les indices d'ajustement</i>	<i>289</i>
<i>Tableau VI-51 : Les indices d'ajustement</i>	<i>289</i>
<i>Tableau VI-52 : Les indices d'ajustement</i>	<i>290</i>
<i>Tableau VI-53 : Relation entre la perception de l'utilité, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>291</i>
<i>Tableau VI-54 : Les indices d'ajustement</i>	<i>292</i>
<i>Tableau VI-55 : Les indices d'ajustement</i>	<i>293</i>
<i>Tableau VI-56 : Les indices d'ajustement</i>	<i>293</i>
<i>Tableau VI-57 : Relation entre la perception de l'utilité, les effets de l'application de la stratégie web et l'alignement organisationnel.....</i>	<i>294</i>
<i>Tableau VI-58 : Récapitulation des échelles de mesure.....</i>	<i>295</i>
<i>Tableau VI-59: Récapitulation des tests des hypothèses.....</i>	<i>299</i>
<i>Tableau VI-60 : Récapitulatif des chapitres des hypothèses, modélisation et méthodologie</i>	<i>302</i>

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
SIGLES	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
0.1 <i>Le cadre général de la recherche</i>	10
0.2 <i>La problématique et la question de la recherche.....</i>	13
0.3 <i>La pertinence de la recherche.....</i>	17
0.4 <i>L'architecture de la recherche</i>	19
PREMIÈRE PARTIE. CADRE CONCEPTUEL DE LA RELATION ENTRE PME ET APPROPRIATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES	25
I CHAPITRE I. L'HÔTEL INDÉPENDANT, UNE PME.....	27
1 LA PME ET LE BESOIN D'INNOVATION	29
1.1 <i>Les approches des PME</i>	29
1.1.1 <i>Quelques chiffres parlants sur les PME.....</i>	30
1.1.2 <i>Les définitions du concept de PME.....</i>	32
1.2 <i>Les caractères des PME.....</i>	35
1.2.1 <i>Les caractéristiques organisationnelles des PME</i>	35
1.2.2 <i>Les caractéristiques de la gestion des PME</i>	37
1.2.3 <i>Le place du dirigeant dans les PME</i>	38
1.2.4 <i>Une gestion de proximité.....</i>	39
1.2.5 <i>La PME face à l'intensification de la concurrence.....</i>	39
2 TOURISME ET HÔTELLERIE DE PETITE TAILLE.....	42
2.1 <i>L'économie du tourisme</i>	42
2.1.1 <i>Le marché du tourisme</i>	44
2.1.2 <i>L'hôtellerie française</i>	46
2.2 <i>Les petits hôtels.....</i>	51
2.2.1 <i>Les canaux de distribution des produits hôteliers</i>	52

2.2.2	Les enjeux de l'innovation pour les petits hôtels.....	55
2.2.2.1	Le syndrome de la PME.....	56
2.2.2.2	Le syndrome des entreprises de service	57
CONCLUSION	58
II	CHAPITRE II. L'HÔTEL INDÉPENDANT FACE AU CHOIX D'UNE STRATÉGIE WEB.....	61
1	L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE ET LA PME	63
1.1	<i>Des TIC au site web</i>	63
1.1.1	Quelques définitions.....	63
1.1.1.1	Les TIC.....	64
1.1.1.2	Le site web.....	67
1.1.2	L'équipement des TIC dans les PME	71
1.1.2.1	Connexion à l'Internet	73
1.1.2.2	L'adoption des TIC.....	74
1.1.2.3	Le commerce électronique	75
1.1.2.4	Le site web.....	76
1.1.2.5	Objectif et pressions d'utilisation des TIC	78
1.2	<i>L'intégration des TIC dans les activités traditionnelles</i>	79
1.2.1	Le rôle des TIC pour les PME	80
1.2.1.1	Les avantages des TIC	80
1.2.1.2	À côté des avantages... ..	83
1.2.2	La recherche sur le niveau de maturité du site web	84
2	STRATÉGIE WEB ET PERFORMANCE DE L'HÔTEL	88
2.1	<i>Site web et hôtellerie</i>	88
2.1.1	Le processus de décision du client quant au choix de l'hôtel	89
2.1.2	Le site web des petits hôtels... ..	91
2.1.2.1	... sont très faibles par rapport à ceux des intermédiaires	91
2.1.2.2	... mais il y a des points forts	93
2.2	<i>La construction de la stratégie web de l'hôtel</i>	95
2.2.1	La stratégie web	96
2.2.1.1	Les résultats attendus de la stratégie web.....	96
2.2.1.2	La conception d'un site web de l'hôtel	98
2.2.2	La maturité de la stratégie web.....	100
CONCLUSION	104
III	CHAPITRE III. APPROPRIATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES	105
1	LES DIFFÉRENTS APPROCHES DU CONCEPT D'APPROPRIATION.....	107
1.1	<i>Les relations entre TIC et organisation</i>	107
1.2	<i>Les approches de la notion d'appropriation</i>	109
1.3	<i>Les définitions de l'appropriation</i>	110
1.4	<i>Les théories comportementales appliquées à l'acceptation des technologies</i>	112

2	L'APPROPRIATION AU NIVEAU ORGANISATIONNEL.....	115
2.1	<i>L'approche de diffusion, de l'innovation et de l'appropriation.....</i>	115
2.2	<i>Diffusion de l'innovation et perspective de l'assimilation.....</i>	117
2.3	<i>L'alignement stratégique et ses limites.....</i>	120
3	L'APPROPRIATION AU NIVEAU PERSONNEL.....	123
3.1	<i>L'acceptation et l'utilisation de technologie : la combinaison des théories.....</i>	123
3.1.1	La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de technologie.....	123
3.1.2	Le modèle d'acceptation de la technologie : utilisation des TI et intentions comportementales.....	125
3.2	<i>L'absorption cognitive : intention d'utilisation individuelle ou croyances des utilisateurs.....</i>	128
3.2.1	L'approche du processus cognitif, processus de construction de sens et processus de formation de pratiques.....	128
3.2.2	Le sentiment d'efficacité personnel face aux technologies.....	130
3.2.3	La compétence de l'utilisateur et son rôle.....	131
3.2.4	L'absorption cognitive.....	132
4	L'APPROPRIATION DANS LES PETITES ORGANISATIONS.....	134
4.1	<i>De l'intention d'utilisation à l'utilisation, et après... ..</i>	134
4.2	<i>Le dirigeant du point de vue de l'utilisateur des technologies.....</i>	136
	CONCLUSION.....	139
	CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	141
	DEUXIÈME PARTIE. CADRE EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS.....	143
IV	CHAPITRE IV. HYPOTHÈSES ET MODÉLISATION.....	145
1	LA MODÉLISATION DES FACTEURS INFLUENÇANT LE SUCCÈS DE LA STRATÉGIE WEB DE L'HÔTEL.....	147
2	LA STRATÉGIE WEB ET SES EFFETS DIRECTS ET INDIRECTS SUR L'ORGANISATION ET LES RÉSULTATS DE L'HÔTEL.....	153
2.1	<i>La contribution de la stratégie web à la performance de l'hôtel.....</i>	154
2.1.1	La stratégie web et son niveau de maturité.....	154
2.1.2	Les résultats de la stratégie web.....	157
2.1.2.1	Les effets endogènes.....	158
2.1.2.2	Les effets managériaux.....	159
2.2	<i>Les influences des résultats de la stratégie web sur l'alignement organisationnel de l'hôtel.....</i>	160
3	LA RELATION ENTRE L'APPROPRIATION ET LA PERFORMANCE DE LA STRATÉGIE WEB.....	163
3.1	<i>Les dimensions de l'appropriation.....</i>	165
3.1.1	La perception de l'utilité.....	165
3.1.2	La perception de la facilité d'utilisation.....	166
3.1.3	L'absorption cognitive.....	167
3.2	<i>La relation entre appropriation et résultats de la stratégie web.....</i>	169
4	LES PRESSIONS EXTERNES DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL.....	172
5	SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES.....	175

CONCLUSION	180
V CHAPITRE V. LE POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE ET SON APPLICATION.....	183
1 L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	185
1.1 <i>Le positionnement épistémologique positiviste</i>	187
1.2 <i>L'objet de recherche</i>	189
1.3 <i>Les voies de recherche</i>	189
2 STRATÉGIES DE RECHERCHE ET D'ÉCHANTILLONNAGE : ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE.....	192
2.1 <i>L'élaboration du questionnaire</i>	192
2.2 <i>Le pré-test du questionnaire</i>	194
2.3 <i>L'administration du questionnaire</i>	195
2.3.1 Administration « traditionnelle » par voie papier et phonique	197
2.3.1.1 Administration par courrier postal et fax.....	197
2.3.1.2 Administration par entretien et entretien téléphonique	197
2.3.2 Administration par e-mail et site web	198
2.4 <i>Le choix de l'échantillon enquêté</i>	199
2.5 <i>La collecte des données</i>	200
2.6 <i>Le profil des hôtels étudiés</i>	202
2.6.1 La location géographique.....	202
2.6.2 La taille des hôtels enquêtés.....	204
2.6.2.1 Classement par nombre d'étoiles.....	204
2.6.2.2 Les classements.....	205
2.6.2.3 Taux d'occupation des chambres	207
2.6.2.4 Type de clients	208
3 STRATÉGIES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES.....	209
3.1 <i>Le traitement préalable des données</i>	209
3.1.1 La création de nouvelles variables.....	210
3.1.2 Les valeurs manquantes	211
3.1.2.1 Identification des valeurs manquantes.....	211
3.1.2.2 Traitement des valeurs manquantes	212
3.2 <i>Méthode d'analyse</i>	213
3.2.1 L'analyse en composante principale (avec SPSS).....	213
3.2.1.1 Vérification de l'unidimensionnalité des données.....	214
3.2.1.2 Nombre de facteurs extraits	215
3.2.2 L'analyse factorielle confirmatoire (avec AMOS).....	215
3.2.2.1 Évaluation de la qualité de la mesure des concepts	216
3.2.2.2 Évaluation de la qualité globale d'ajustement du modèle	217
3.2.3 Le test les effets médiateurs	220
3.2.3.1 Test du rôle médiateur d'une variable.....	221
4 LA SITUATION DU NUMÉRIQUE DANS LES HÔTELS ENQUÊTÉS	222

4.1	<i>L'implantation des TIC et du site web des hôtels</i>	222
4.1.1	L'équipement des TIC dans les hôtels.....	222
4.1.2	La forme, le niveau de la stratégie web et l'âge du site web.....	224
4.1.3	Objectif d'adoption d'un site web.....	225
4.2	<i>Les ressources humaines en TIC des hôtels</i>	226
4.2.1	Personne chargée du site web de l'hôtel.....	227
4.2.2	L'intérêt du dirigeant envers le site web.....	227
4.2.3	Usage des TIC par les employés de l'hôtel.....	228
	CONCLUSION.....	230
VI	CHAPITRE VI. LES TESTS DES ÉCHELLES DE MESURE, DES HYPOTHÈSES ET DU MODÈLE DE RECHERCHE	231
	
1	LES TESTS DES ÉCHELLES DE MESURE.....	233
1.1	<i>L'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant de l'hôtel</i>	233
1.1.1	La mesure de la perception de la perception de la facilité d'utilisation.....	234
1.1.1.1	Analyse en composantes principales.....	234
1.1.1.2	Analyse factorielle confirmatoire.....	235
1.1.2	La mesure de la perception de l'utilité.....	237
1.1.2.1	Analyse en composantes principales.....	238
1.1.2.2	Analyse factorielle confirmatoire.....	238
1.1.3	La mesure de l'absorption cognitive.....	240
1.1.3.1	Analyse en composantes principales.....	240
1.1.3.2	Analyse factorielle confirmatoire.....	241
1.2	<i>Le niveau de maturité de la stratégie web</i>	243
1.2.1.1	Analyse en composantes principales.....	244
1.2.1.2	Analyse factorielle confirmatoire.....	244
1.3	<i>La performance de l'hôtel grâce à l'utilisation du site web</i>	247
1.3.1	La mesure des effets endogènes.....	247
1.3.1.1	Analyse en composantes principales.....	248
1.3.1.2	Analyse factorielle confirmatoire.....	248
1.3.2	La mesure des effets managériaux.....	250
1.3.2.1	Analyse factorielle confirmatoire.....	251
1.4	<i>L'alignement organisationnel</i>	253
1.4.1.1	Analyse en composantes principales.....	253
1.4.1.2	Analyse factorielle confirmatoire.....	254
1.5	<i>Les pressions concurrentielles</i>	255
1.5.1.1	Analyse en composantes principales.....	256
1.5.1.2	Analyse factorielle confirmatoire.....	256
2	TEST DES HYPOTHÈSES ET DU MODÈLE DE RECHERCHE.....	259
2.1	<i>Les tests des deux construits</i>	260
2.1.1	Test du construit des relations entre les dimensions de l'appropriation.....	260

2.1.2	Test du construit des changements suite à l'application de la stratégie web.....	262
2.2	<i>Le test du modèle conceptuel</i>	263
2.3	<i>Les tests des principales hypothèses de recherche</i>	271
2.3.1	Test de l'hypothèse sur les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et les effets de la stratégie web	272
2.3.2	Test de l'hypothèse sur les relations des catégories de l'appropriation du dirigeant	273
2.3.3	Test de l'hypothèse sur les relations entre l'appropriation et les effets de la stratégie web	275
2.3.4	Test de l'hypothèse sur les résultats de l'application de la stratégie web	277
2.3.5	Test de l'hypothèse sur les influences des pressions concurrentielles	279
2.4	<i>Les tests des hypothèses sur les variables médiatrices</i>	281
2.4.1	Test des hypothèses relatives à la stratégie web.....	282
2.4.2	Test des hypothèses relatives à l'absorption cognitive.....	285
2.4.3	Test des hypothèses relatives à la perception de l'utilité	288
2.4.4	Test des hypothèses relatives à la perception de la facilité d'utilisation.....	291
	CONCLUSION	295
	CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	301
	CONCLUSION GÉNÉRALE	305
1.	<i>Le contexte et la problématique de la recherche</i>	305
2.	<i>La construction d'un modèle de recherche</i>	306
3.	<i>La synthèse des principaux résultats</i>	308
4.	<i>Les contributions de la recherche</i>	311
a.	Contributions théoriques	311
b.	Contributions méthodologiques.....	312
c.	Contributions managériales.....	313
5.	<i>Les limites de la recherche</i>	314
a.	Limites liées à l'échantillon.....	314
b.	Les limites liées aux échelles de mesure	315
6.	<i>Les voies future de recherche</i>	316
a.	Nouvelle étude sur les autres technologies.....	316
b.	Nouvelle étude sur un autre échantillon.....	318
c.	Question à répondre	319
	BIBLIOGRAPHIE	321
	LISTE DES FIGURES	351
	LISTE DES TABLEAUX	354
	TABLE DES MATIÈRES.....	357



THÈSE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE
Ès sciences de gestion
Délivré par :
Université Toulouse 1 Capitole

Présentée et soutenue par
LUU Anh-Duc

Le **27/11/2012**

**ANALYSE STRATÉGIQUE ET IMPACTS DE PERFORMANCE DES SITES WEB
DANS L'HÔTELLERIE FRANÇAISE INDÉPENDANTE**

Tome 2

École doctorale et discipline ou spécialité :
École doctorale Sciences de gestion

Unité de recherche :
Centre de recherche en management

Directeur de Thèse :
Marie-Christine MONNOYER, Professeur des Universités
Université Toulouse 1 Capitole

Rapporteurs :
Marc BIDAN, Professeur des Universités
Université de Nantes
Claire GAUZENTE, Professeur des Universités
Université de Nantes

Autres membres du jury :
Valérie FERNANDEZ, Professeur (HDR)
Telecom ParisTech
Jean-Philippe GALAN, Professeur des Universités
Université Toulouse 1 Capitole

I Annexes du chapitre I

1 Définition des PME et du touriste

1.1 Définitions de la PME

1.1.1 Commission européenne (2003)

Recommandation n° 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, J.O. L 124, 20 mai 2003, p. 36

Les principaux éléments permettant de déterminer si une entreprise est une PME sont les suivants :

- Le nombre de salariés et
- Le chiffre d'affaires ou le total du bilan.

Catégorie d'entreprise	Salariés	Chiffre d'affaires	ou	Total du bilan
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros		≤ 43 millions d'euros
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros		≤ 10 millions d'euros
Micro-entreprise	< 10	≤ 2 millions d'euros		≤ 2 millions d'euros

Ces seuils ne s'appliquent qu'aux chiffres des entreprises autonomes. Pour une entreprise faisant partie d'un plus grand groupe, il sera peut-être nécessaire d'inclure les données relatives au nombre de salariés, au chiffre d'affaires ou au bilan du groupe.

1.1.2 Insee

La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

1.1.3 Industrie Canada

Au Canada, une "petite ou moyenne entreprise" (PME) ne doit généralement pas employer plus de 500 personnes, ne pas avoir un actif supérieur à 25 millions de dollars et ne doit pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une entreprise de plus grande importance.

Selon la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, les PME se répartissent de la façon suivante : les petites entreprises sont celles qui regroupent de 5 à 50 salariés; les moyennes entreprises se définissent de façon variable suivant le pays et le secteur d'activité, avec un maximum généralement fixé à 500 salariés.

1.2 Définition du touriste

Selon la direction générale de la compétitivité (Chiffres clés du tourisme, édition 2010) : Le tourisme est considérée comme touriste toute personne en déplacement hors de son environnement habituel pour une durée d'au moins une nuitée, et d'un an au plus, pour des motifs non liés à une activité rémunérée dans le lieu visité. Sera comptée comme arrivée de touriste international dans un pays donné, toute visite d'une personne ne résidant pas dans ce pays et venant y passer au moins une nuitée. Par exemple, un touriste américain visitant l'Europe sera comptabilisé chaque fois qu'il entre dans un des États d'Europe. Un touriste français visitant New York, la Californie et la Floride ne sera comptabilisé qu'une seule fois, à son entrée aux États-Unis.

2 Chiffres-clés des PME et du tourisme

2.1 Entreprises selon le nombre de salariés et l'activité

Nombre de salariés	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	0 à 249
2010 - Secteur HCR	115603	109200	13676	1161	94	239673
Total	2238522	987093	163900	25478	4734	3416608
2009 - Secteur HCR	108217	107100	13234	1078	104	229663
Total	1911485	995199	167455	26084	4798	3101806
2008 - Secteur HCR	103677	106809	13232	1046	117	224803
Total	1823175	996481	169153	26025	4770	3016415
2007 - Secteur HCR	102585	106094	12450	861	100	222025
Total	1769583	984231	163491	24768	4700	2943707
2006 - Secteur HCR	97950	101678	11419	717	89	211793
Total	1586114	958248	153880	23320	4397	2723052
2005 - Secteur HCR	96349	102841	12051	801	100	212080
Total	1557368	950503	153203	22965	4414	2685572
2004 - Secteur HCR	92097	105478	11973	798	98	210379
Total	1478609	971297	155682	23695	4569	2630864
2003 - Secteur HCR	91030	103764	11881	824	94	207527
Total	1430276	961827	156303	24261	4624	2574301

Champ : données définitives ; activités marchandes hors agriculture ; France.

Source : Insee REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene).

2.2 Touristes internationaux

2.2.1 Arrivées de touristes internationaux

2.2.1.1 Arrivées de touristes internationaux par région mondiale de destination

(en millions)	1980	1990	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Évolution 2009/10 (en %)
Afrique	7	15	28	37	41	45	44	46	49	6
Amériques	54	93	128	133	136	143	147	140	151	8
Asie et Pacifique	22	56	110	154	168	182	184	182	204	13
Europe	196	262	393	442	462	487	488	460	471	3
Moyen-Orient	6	10	25	38	41	47	56	53	60	14
Total Monde	285	436	684	804	848	904	919	881	935	6

Source : Organisation mondiale du tourisme, 2011

2.2.1.2 Part relative de la région

(en %)	1980	1990	2000	2009	2010
Afrique	2.5	3.5	4.1	5.2	5.2
Amériques	18.9	21.3	18.8	15.9	16.1
Asie et Pacifique	7.8	12.9	16.1	20.6	21.8
Europe	68.8	60.1	57.4	52.2	50.5
Moyen-Orient	2	2.2	3.6	6	6.4
Total Monde	100	100	100	100	100

Source : Organisation mondiale du tourisme, 2011

2.2.1.3 Évolution des arrivées de touristes internationaux des cinq principaux pays de destination

(en millions)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
France	70	73	77	75	77	75	75	76	79	81	79	77
% dans le Monde	11	11	11	11	11	11	10	10	9	9	9	9
% en Europe	19	20	20	19	19	19	18	17	17	17	16	17
États-Unis	46	49	51	47	44	41	46	49	51	56	58	55
% dans le Monde	8	8	8	7	6	6	6	6	6	6	6	6
Espagne	43	47	48	50	52	51	52	56	58	59	57	52

% dans le Monde	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
Chine(*)	nd	nd	31	34	37	33	42	47	50	55	53	51
% dans le Monde	nd	nd	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
Italie	35	37	41	40	40	40	37	37	41	44	43	43
% dans le Monde	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5

(*) Hors Hong-Kong et Macao

Source : Organisation mondiale du tourisme.

2.2.2 Recettes du tourisme international

2.2.2.1 Recettes du tourisme international par région mondiale de destination

	1980	1990	2000	2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2009/2008 en %
Afrique	2.7	6.4	10.4	21.7	24.6	29	30	28.7	-4.3
Amériques	25.5	69.3	130.8	145.2	154.1	171.3	187.6	165.2	-11.9
Asie et Pacifique	9	46.5	85.3	134.5	156.5	187	208.9	203.2	-2.7
Europe	61.7	142.9	231.3	348.8	376.9	435.1	473.7	413.3	-12.7
Moyen-Orient	3.5	5.1	17.5	26.3	29.9	34.7	41.5	41.8	0.8
Total Monde	102.4	270.2	475.3	676.5	742.1	857.1	941.6	852.2	-9.5

Source : Organisation mondiale du tourisme.

2.2.2.2 Part relative de la région

(en %)	1980	1990	2000	2009
Afrique	2.6	2.4	2.2	3.4
Amériques	24.9	25.6	27.5	19.4
Asie et Pacifique	8.8	17.2	18.0	23.8
Europe	60.2	52.9	48.7	48.5
Moyen-Orient	3.4	1.9	3.7	4.9
Total Monde	100	100	100	100

Source : Organisation mondiale du tourisme.

2.2.2.3 Évolution des recettes de touristes internationaux des cinq principaux pays de destination

(en milliards USD)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
France	29.9	31.5	30.8	30.4	32.3	36.6	45.3	44	46.3	54.3	56.6	49.4

% dans le Monde	6.6	6.8	6.5	6.5	6.7	6.9	7.2	6.5	6.2	6.3	6	5.8
% en Europe	12.8	13.5	13.2	13.3	13.3	12.9	13.6	12.6	12.3	12.5	11.9	12
États-Unis	71.3	74.9	82.4	71.9	66.6	64.3	74.5	81.8	85.7	96.7	110	93.9
% dans le Monde	15.8	16.1	17.3	15.5	13.8	12.2	11.8	12	11.5	11.3	11.7	11
Espagne	29.8	32.5	30	32.7	31.7	39.6	45.2	48	51.1	57.6	61.6	53.2
% dans le Monde	6.6	7	6.3	7	6.6	7.5	7.1	7.1	6.9	6.7	6.5	6.2
Chine(*)	nd	nd	16.2	17.8	20.4	17.4	25.7	29.3	33.9	37.2	40.8	39.7
% dans le Monde	nd	nd	3.4	3.8	4.2	3.3	4.1	4.3	4.6	4.3	4.3	4.7
Italie	29.9	28.4	27.5	25.9	26.7	31.2	35.7	35.4	38.1	42.7	45.7	40.2
% dans le Monde	6.6	6.1	5.8	5.6	5.5	5.9	5.6	5.2	5.1	5	4.8	4.7

(*) Hors Hong-Kong et Macao

Source : Organisation mondiale du tourisme.

3 Marché du tourisme français

3.1 Le poids économique du tourisme en France

3.1.1 Les entreprises du secteur du tourisme

	Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires (en millions d'€)	Valeur ajoutée (en millions d'€)	Nombre de salariés en équivalent
Hôtels et hébergements similaires	20533	16186	7922	137922
Autres hébergements touristiques	14879	5253	1825	32338
Restaurants	136702	36915	15864	316388
Débits de boissons	50363	6812	3081	38314
Agences de voyages et voyagistes	5325	15384	2068	33267
Total	227802	80550	30760	558229

Source : Insee, enquête sectorielle annuelle (ESA) 2008

3.1.2 Capacité globale d'hébergement

	Lits (en milliers)	en %
Hôtels de tourisme	1225.0	5.8
Résidences de tourisme et assimilés	669.3	3.2
Campings	2 748.5	13.1
Villages de vacances	294.4	1.4
Meublés de tourisme	733.4	3.5
Chambres d'hôtes	75.0	0.4
Auberges de jeunesse	37.6	0.2
Total de l'hébergement marchand	5 783.2	27.6
Résidences secondaires	15 139.5	72.4
Total	20 922.7	100.0

Source : enquêtes fréquentation (Insee, DGCIS, partenaires régionaux), fédérations professionnelles, au 1er janvier 2010

4 Hôtellerie française

4.1 Hôtellerie de tourisme : nombre d'établissements et de chambres par catégorie

	2006	2007	2008	2009	2010
Sans étoile (1)	2159	2110	2092	2025	2105
Nombre de chambres	75937	76836	78752	77478	83237
1 étoile	1642	1550	1492	1401	1277
Nombre de chambres	35195	33741	33507	31888	28421
2 étoiles	9752	9620	9468	9328	9127
Nombre de chambres	275286	271326	268120	265002	260769
3 étoiles	3754	3787	3830	3864	3876
Nombre de chambres	168728	170034	171828	173393	173967
4 étoiles ou plus	778	810	839	869	898
Nombre de chambres	58652	60487	62325	64321	66081
Nombre d'hôtels en total	18085	17877	17721	17487	17283
Nombre de chambres	613798	612424	614532	612082	612475

(1) : norme 1986.

Champ : France métropolitaine ; parc au 1er janvier.

Sources : Insee ; Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS) et partenaires régionaux.

4.2 Défaillances d'entreprises en France par année de jugement

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (r)	2010
Ensemble de l'économie	37 820	39 349	41 117	42 255	43 468	40 625	43 703	49 750	53 468	50 840
dont secteur « Hébergement et restauration »	4 088	3 950	4 297	4 694	4 891	4 520	4 936	5 776	6 007	5 818
Contribution du secteur « Hébergement et restauration » aux défaillances dans l'ensemble de l'économie (en %)	10,8	10,0	10,5	11,1	11,3	11,1	11,3	11,6	11,2	11,4

Source : Insee, Sirene, Mémento du tourisme, 2011

4.3 Offre des principaux groupes de résidences de tourisme en France (2011)

Enseignes	Établissements	Appartements	Lits
Pierre & Vacances (Premium inclus)	111	19 400	102 191
Lagrange Classic / Confort / Prestige / City	160	N.D.	77 500
Odalys	163	12 546	65 000

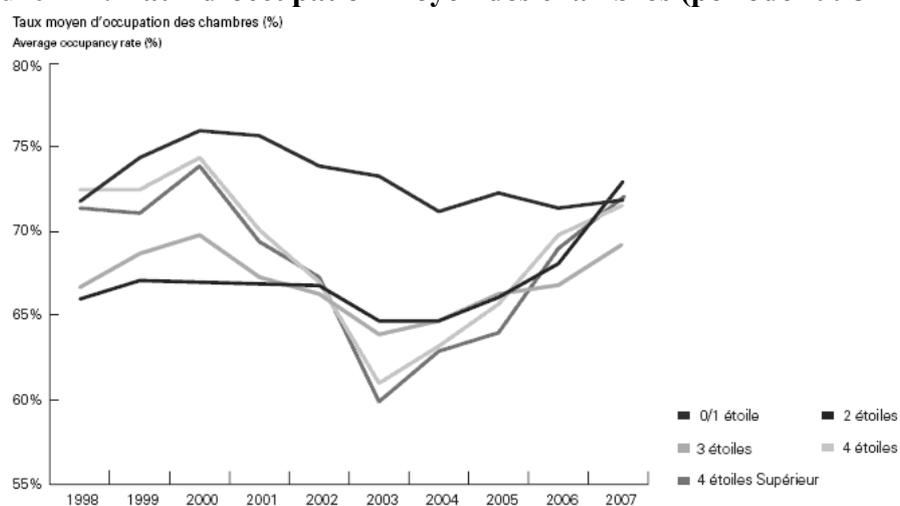
Maeva	83	7 840	35 884
Eurogroup - Madame Vacances	61	4619	27 000
Goélia	37	2 519	12 700
Néméa	35	2 487	11 200
France Location	18	1 582	14 000

Source : SNRT, sites des groupes, 2011

4.4 Taux moyen d'occupation des chambres

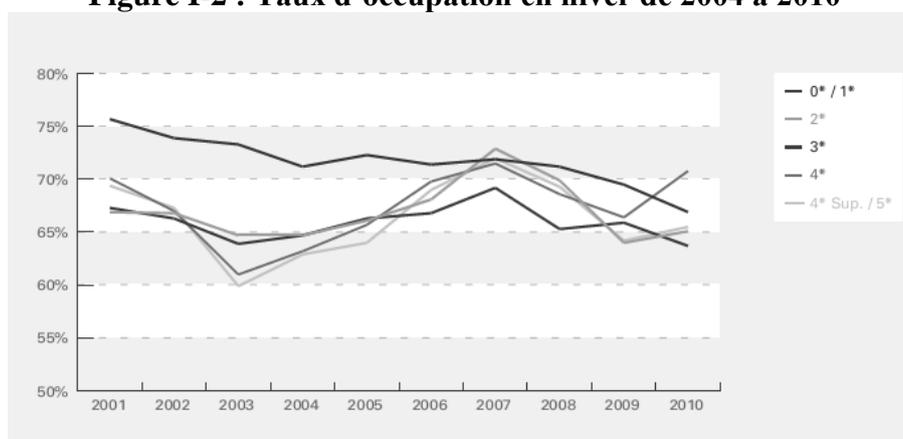
4.4.1 Par nombre d'étoile

Figure I-1 : Taux d'occupation moyen des chambres (période 1998 – 2007)



Source : KPMG (2008)

Figure I-2 : Taux d'occupation en hiver de 2004 à 2010



Source : KPMG Advisory Services/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs, 2011

II Annexes du chapitre II

1 Quelques définitions des TIC et du site web

1.1 Approches et les applications correspondent aux TIC

Deux approches et les applications correspondent aux TIC

À partir du Web	Applications informatisées
Internet Intranet Extranet Place de marché électronique Courrier électronique Forum de discussion Collecticiels Vidéoconférence Informatique mobile Caméra ou Appareil photo numérique	-Comptabilité (grand livre gestion comptable gestion paie prix de revient facturation gestion trésorerie gestion des investissements planification financière). -Marketing (traitement des commandes gestion de la force de vente des produits des ventes service et assistance à la clientèle publicité et promotion veille et études de marché). -Ressources humaines (planification recrutement formation) ou production et logistique (conception dessin ou fabrication assistés par ordinateur manutention automatisée machines à contrôle numérique équipements avec automates programmables gestion des stocks logiciels d'ordonnancement Contrôle production maintenance assistée par ordinateur assurance qualité...).

Source : (Monnoyer et Boutary, 2006)

1.2 Définitions et glossaire TIC

Les définitions concernant les TIC et l'Internet viennent de plusieurs sources. Nous avons synthétisé pour la faciliter la lecture du questionnaire.

Lexique	
Adresse IP	<p>Sur Internet, les ordinateurs communiquent entre eux grâce au protocole IP (Internet Protocol), qui utilise des adresses numériques, appelées adresses IP, composées de 4 nombres entiers (4 octets) entre 0 et 255 et notées sous la forme xxx.xxx.xxx.xxx. Par exemple, 194.153.205.26 est une adresse IP donnée sous une forme technique. Ces adresses servent aux ordinateurs du réseau pour communiquer entre-eux, ainsi chaque ordinateur d'un réseau possède une adresse IP unique sur ce réseau. C'est l'ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, remplaçant l'IANA, Internet Assigned Numbers Agency, depuis 1998) qui est chargée d'attribuer des adresses IP publiques, c'est-à-dire les adresses IP des ordinateurs directement connectés sur le réseau public internet.</p>

Carte réseau	La carte réseau permet l'ordinateur de se connecter à un réseau par des lignes spécialement prévues pour transiter des informations numériques. Elle constitue l'interface entre l'ordinateur et le câble du réseau. La fonction d'une carte réseau est de préparer, d'envoyer et de contrôler les données sur le réseau. La carte réseau est associée à une adresse IP (internet protocol) qui permet de caractériser l'ordinateur sur le réseau.
Commerce Electronique (e-commerce)	Transaction réalisée sur des réseaux utilisant le protocole Internet et utilisant d'autres réseaux (comme l'Echange de Données Informatisées (EDI), Minitel, etc.). Les biens et services sont commandés sur l'un de ces réseaux, mais leur paiement et leur livraison sont effectués via le réseau ou en dehors du réseau. Les biens et services commandés par téléphone, et les courriers électroniques non interactifs ne sont pas pris en compte comme commerce électronique.
Compétences d'utilisateurs TIC Compétences TIC (ICT Skills)	Capacité d'utiliser des logiciels couramment utilisés (compétences d'un utilisateur basique) ou des logiciels propres à un secteur d'activités (compétences d'un utilisateur avancé). On considère que les emplois nécessitant des compétences dans l'usage des TIC sont des emplois où les TIC sont des outils importants, utilisés intensément, chaque jour, pour travailler. Deux types d'e-skills peuvent être distingués: Des compétences spécialisées dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication : spécification, design, développement, installation, maintenance, évolution, etc. des systèmes TIC. Des compétences liées à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication : utiliser un système qui permet de faire son travail, utiliser les principales fonctions d'un logiciel.
DNS (Système de noms de domaine) et Nom de domaine	Chaque ordinateur directement connecté à internet possède au moins une adresse IP propre. Cependant, les utilisateurs ne veulent pas travailler avec des adresses numériques du genre 66.249.95.255 mais avec un nom de domaine ou des adresses plus explicites (appelées adresses FQDN) du type [www.google.com]. Ainsi, il est possible d'associer des noms en langage courant aux adresses numériques grâce à un système appelé DNS (Domain Name System). On appelle résolution de noms de domaines (ou résolution d'adresses) la corrélation entre les adresses IP et le nom de domaine associé. -La structuration du système DNS s'appuie sur une structure arborescente dans laquelle sont définis des domaines de niveau supérieurs (TLD Top Level Domains), rattachés à un nœud racine représenté par un point. On appelle « nom de domaine » chaque nœud de l'arbre. Chaque nœud possède une étiquette (en anglais « label ») d'une longueur maximale de 63 caractères. L'ensemble des noms de domaine constitue ainsi un arbre inversé où chaque nœud est séparé du suivant par un point (« . »).
E-mail	Transmission électronique de messages, y compris du texte et des documents attachés, d'un ordinateur à un autre situé en dedans ou en dehors d'une organisation. Cela inclut les courriers électroniques via Internet ou d'autres réseaux informatiques.
Extranet	Une extension sécurisée de l'Intranet qui permet à des utilisateurs externes d'accéder à une partie du réseau Intranet d'une organisation. Un réseau fermé qui utilise le protocole Internet pour partager de façon sécurisée des informations avec les fournisseurs, les consommateurs ou les autres partenaires commerciaux. Il peut prendre la forme d'une extension sécurisée d'un intranet, qui permet à des utilisateurs externes d'accéder à des parties de l'intranet de l'entreprise. Il peut aussi être une partie privée du site web de l'entreprise; où des partenaires commerciaux peuvent naviguer après s'être identifiés.
HTML (HyperText)	HTML (HyperText Markup Language) et XHTML (Extensible HyperText Markup Language) sont les langages informatiques permettant de décrire le contenu d'un document

Markup Language)	(titres, paragraphes, disposition des images, etc.) et d'y inclure des hyperliens. Un document HTML est un document décrit avec le langage HTML. Les documents HTML sont les ressources les plus consultées du Web. Dans un mode de communication client-serveur, un serveur est un hôte sur lequel fonctionne un logiciel serveur auquel peuvent se connecter des logiciels clients fonctionnant sur des hôtes clients.
Internet	Réseau basé sur le protocole Internet : www. Réseau informatique mondial constitué d'un ensemble de réseaux nationaux, régionaux et privés, qui sont reliés par le protocole de communication TCP/IP.
Intranet	Réseau privé interne à une organisation. Les réseaux intranet utilisent fréquemment les protocoles Internet pour livrer leur contenu.
La Gestion de la Relation Client (GRC) ou, en anglais, Customer Relationship Management (CRM)	<p>La gestion de la relation client (abrégiée GRC) est la traduction de l'anglais Customer Relationship Management (CRM) qui constitue un nouveau paradigme dans le domaine du marketing.</p> <p>La GRC a pour but de créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Dans ce mode de relations commerciales, l'entreprise s'attache la fidélité du client en lui offrant une qualité de service qu'il ne trouverait pas ailleurs.</p> <p>L'image souvent employée pour illustrer ce concept est celle de la relation entre un petit commerçant et ses clients. La fidélité de ces derniers est récompensée, car le commerçant connaît leurs attentes et il est capable d'y répondre et de les anticiper.</p> <p>La GRC recouvre une partie des concepts plus anciens de SFA pour Sales Force Automation (automatisation de la force de vente).</p> <p>On peut distinguer deux types de GRC :</p> <p>La GRC opérationnelle: intégration du processus marchand pour les personnels qui sont en contact avec les consommateurs.</p> <p>La GRC analytique : analyse, à l'aide des informations clients disponibles dans l'entreprise, les attentes du consommateur afin de mieux répondre à ses besoins.</p>
LAN (Local Area Network)	Acronyme de Local Area Network, un réseau qui relie deux ou plusieurs ordinateurs dans une zone relativement restreinte, souvent au sein d'une organisation, pour échanger et partager des fichiers. Il permet aussi d'utiliser la même imprimante.
Modem	Acronyme de modulateur/démodulateur, un équipement qui relie un ordinateur à d'autres ordinateurs ou à Internet, par l'intermédiaire d'une ligne téléphonique standard ou RNIS. Un modem peut être interne, intégré à un ordinateur, ou externe. Un modem externe est un boîtier qui raccorde l'ordinateur à une ligne téléphonique. Les différents modems se distinguent par leur vitesse de transmission des données, exprimée en bauds.
POP3, IMAP et SMTP	<p>Le POP (Post Office Protocol littéralement le protocole du bureau de poste), est un protocole qui permet de récupérer les courriers électroniques situés sur un serveur de messagerie électronique. Ce protocole a été réalisé en plusieurs versions respectivement POP1, POP2 et POP3 qui est actuellement utilisé de façon standard. Cette opération nécessite une connexion à un réseau TCP/IP.</p> <p>L'IMAP (Internet Message Access Protocol) est un protocole qui permet de récupérer les courriers électroniques sur des serveurs de messagerie. Son but est donc similaire à POP3 mais contrairement à ce dernier, il a été conçu pour permettre de laisser les messages sur le serveur.</p> <p>Le SMTP - Simple Mail Transfer Protocol (Protocole simple de transfert de courrier), est un protocole de communication utilisé pour transférer le courrier électronique (courriel) vers les serveurs de messagerie électronique. Le SMTP utilise TCP pour le transfert des données.</p>

	<p>Actuellement, il n'y a pas beaucoup de fournisseurs de services de messageries gratuits (webmail) qui permettent d'utiliser les protocoles POP3, IMAP et SMTP. Les internautes doivent travailler avec les mails directs sur leurs sites web.</p>
<p>Progiciel de Gestion Intégré (PGI) ou, en anglais, Enterprise Resource Planning (ERP)</p>	<p>Un progiciel de gestion intégré (PGI, en anglais Enterprise Resource Planning ou ERP) est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique.</p> <p>Le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications informatiques (salaire, comptabilité, gestion de stocks...) de manière modulaire (modules indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune. Cela crée une différence importante avec la situation préexistante (les applications sur mesure existant avant les ERP) car les données sont désormais supposées standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite (en théorie) l'ambiguïté des données multiples de même nature (ex : société TRUC, TRUC SA et Sté TRUC...)</p> <p>L'autre principe qui caractérise un ERP est l'usage systématique de ce qu'on appelle un moteur de workflow (qui n'est pas toujours visible pour l'utilisateur), et qui permet, lorsqu'une donnée est entrée dans le système d'information, de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie.</p> <p>Ainsi, on peut parler d'ERP lorsqu'on est en présence d'un système d'information composé de plusieurs applications partageant une seule et même base de données, par le biais d'un système automatisé prédéfini éventuellement paramétrable (un moteur de workflow).</p>
<p>Protocole HTTP (HyperText Transfer Protocol)</p>	<p>Protocole est un ensemble de règles et de procédures à respecter pour émettre et recevoir des données sur un réseau. Sur l'Internet, il existe de différents protocoles comme : IRC : discuter en direct, HTTP : regarder des pages web, FTP : transférer des fichiers etc. Un protocole permet : l'initiation de la communication, l'échange de données, le contrôle d'erreur et une fin de communication "courtoise".</p> <p>Le protocole HTTP (HyperText Transfer Protocol) est le protocole le plus utilisé sur Internet depuis 1990. Le but du protocole HTTP est de permettre un transfert de fichiers (essentiellement au format HTML) localisés grâce à une chaîne de caractères appelée URL entre un navigateur (le client) et un serveur Web (appelé d'ailleurs httpd sur les machines UNIX).</p> <p>La société Microsoft a proposé en mars 2012 le projet de mettre à jour le protocole http en version 2.0 pour augmenter la vitesse de naviguer le web.</p>
<p>Scripts</p>	<p>Un langage de script permet d'écrire le texte d'un programme directement exécuté par un logiciel. Dans le cadre du Web, un script est exécuté par un navigateur Web et programme des actions répondant à l'usage que le visiteur fait de la page Web consultée. Un script peut être intégré au document HTML ou provenir d'une ressource liée. Le premier langage de script du Web fut JavaScript, développé par Netscape. Ensuite Microsoft a développé une variante concurrente sous le nom de JScript. Finalement, la norme ECMAScript a été proposée pour la syntaxe du langage, et les normes DOM pour l'interface avec les documents.</p> <p>De technologie aux capacités d'actions très limitées à ses débuts, le langage JavaScript est devenu capable d'exécuter toutes les applications imaginables : traitement de texte, jeu vidéo, émulateur, etc.</p> <p>Encore plus que pour la vidéo, le plugin Flash Player est devenu très largement utilisé pour la diffusion d'animations. Parfois des sites entiers sont réalisés en Flash.</p>
<p>Serveur Web</p>	<p>Un serveur Web est un hôte sur lequel fonctionne un serveur HTTP (ou serveur Web). Un serveur Web héberge les ressources qu'il dessert.</p> <p>Un navigateur Web est un logiciel client HTTP conçu pour accéder aux ressources du Web. Sa fonction de base est de permettre la consultation des documents HTML disponibles sur les</p>

	serveurs HTTP. Le support d'autres types de ressource et d'autres protocoles de communication dépend du navigateur considéré.
Site Web	Identification par une adresse Web sur le World Wide Web (www). Succession de fichiers Web concernant un sujet particulier et commençant par une page d'accueil. Les informations sont encodées dans des langages spécifiques (hypertexte, HTML, XML, Java) lisibles par un browser Web, comme le navigateur Netscape ou Microsoft Internet explorer.
TCP/IP et port TCP/IP	<p>TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) est une suite de protocoles. Il provient des noms des deux protocoles majeurs de la suite de protocoles : TCP et IP). TCP/IP représente d'une certaine façon l'ensemble des règles de communication sur internet et se base sur la notion adressage IP, c'est-à-dire le fait de fournir une adresse IP à chaque machine du réseau afin de pouvoir acheminer des paquets de données. Étant donné que la suite de protocoles TCP/IP a été créée à l'origine dans un but militaire. Elle est conçue pour répondre à un certain nombre de critères comme : le fractionnement des messages en paquets ; l'utilisation d'un système d'adresses ; l'acheminement des données sur le réseau (routage) ; le contrôle des erreurs de transmission de données. De nombreux programmes TCP/IP peuvent être exécutés simultanément sur Internet (plusieurs navigateurs travaille simultanément ou bien naviguer sur des pages HTML tout en téléchargeant un fichier par FTP). Chacun de ces programmes travaille avec un protocole, toutefois l'ordinateur doit pouvoir distinguer les différentes sources de données.</p> <p>Pour faciliter ce processus, chacune de ces applications se voit attribuer une adresse unique sur la machine, codée sur 16 bits : un port (la combinaison adresse IP + port est alors une adresse unique au monde, elle est appelée socket). L'adresse IP sert donc à identifier de façon unique un ordinateur sur le réseau tandis que le numéro de port indique l'application à laquelle les données sont destinées. De cette manière, lorsque l'ordinateur reçoit des informations destinées à un port, les données sont envoyées vers l'application correspondante. S'il s'agit d'une requête à destination de l'application, l'application est appelée application serveur. S'il s'agit d'une réponse, on parle alors d'application cliente.</p>
URL (pour Uniform Resource Locator)	Une URL pointe sur une ressource. C'est une chaîne de caractères permettant d'indiquer un protocole de communication et un emplacement pour toute ressource du Web. Un hyperlien (ou lien) est un élément dans une ressource associé à une URL. Les hyperliens du Web sont orientés : ils permettent d'aller d'une source à une destination. Seule la ressource à la source contient les données définissant l'hyperlien, la ressource de destination n'en porte aucune trace. Il existe deux types d'hyperlien : ceux du premier type doivent être activés pour accéder à la destination ; ceux du second causent un accès automatique à la destination.
xDSL, ADSL etc.	Technologie DSL, permettant d'augmenter la bande passante disponible en utilisant les câbles téléphoniques de cuivre standards ; cela inclut l'ADSL (Ligne asymétrique numérique), etc.
Web 2.0	-L'expression « Web 2.0 » utilisée par Dale Dougherty en 2003, diffusée par Tim O'Reilly en 2004 et consolidée en 2005 avec le position paper « What Is Web 2.0 » s'est imposée à partir de 2007. L'expression Web 2.0 désigne cette transition dans le flux de l'information et la manière d'utiliser le Web. C'est une évolution du Web vers plus de simplicité (ne nécessitant pas de grandes connaissances techniques ni informatiques pour les utilisateurs) et d'interactivité (permettant à chacun de contribuer sous différentes formes).

2 Présentation des faits et enquêtes

Nous avons débuté par une analyse quantitative de données prenant sa source dans les trois traitements statistiques suivants :

1. Un traitement de l'enquête nationale TIC 2008, pour laquelle nous avons obtenu une habilitation d'utilisation de la part des services de l'INSEE ; l'analyse de cette base de données nous a permis de prendre la mesure des équipements habituellement utilisés dans l'hôtellerie indépendante française.

L'unité d'interrogation est l'entreprise, identifiée par son numéro SIREN dont le champ d'interrogation de l'enquête est construit à partir de celui défini par le règlement européen. Il recouvre l'ensemble des entreprises marchandes exploitantes de plus de 10 salariés de la métropole appartenant à plusieurs secteurs¹. L'échantillon comporte 12320 entreprises. Dans cette étude, nous avons ciblé les hôtels et restaurants (section H) en utilisant la Nomenclature d'activités NAF60 pour délimiter le secteur hôtellerie parmi toutes les branches d'activités². Sur les 823 hôtels restaurants, 725 ont moins de 250 salariés³. Nous ciblons notre travail d'analyse sur ces 725 hôtels.

2. Un traitement de données d'une enquête réalisée auprès des hôteliers indépendants de France en 2010 à partir du fichier régional confié par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Toulouse et d'une recherche systématique des hôtels indépendants situés sur l'ensemble du territoire français (266 réponses) nous a permis de comparer les caractères des sites web dans ce secteur d'activité avec les résultats de la littérature souvent non ciblés sur ce secteur.

3. Une comparaison a été effectuée entre les sites de l'hôtellerie indépendante et les 15 sites de réservation⁴ qui apparaissent les mieux placés sur les moteurs de recherche les plus connus (Google, Yahoo et Bing). Pour l'hôtellerie indépendante, nous disposons des questionnaires de l'enquête précédemment citée, pour les sites de réservation, les 15 sites ont été observés en ligne. Ainsi les équipements numériques utilisés ou accessibles sur le site (photos, vidéos en ligne, possibilité d'une réservation et d'un paiement en ligne), les services linguistiques, les services personnels ou professionnels en position de réservation, sont comparés quant à leur mise à disposition à la clientèle.

2.1.1 Les principaux résultats de l'enquête « ICT usage by enterprise »

2.1.1.1 La présentation de l'enquête

L'« ICT Usage by Enterprises » est une enquête pilote réalisée dans le cadre du programme européen « Information Society Statistics » dans les différents pays de l'Union Européenne sous l'égide d'EUROSTAT. Cette enquête permet d'obtenir des informations relatives à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans les entreprises. Dans les plans d'action eEurope 2002 et 2005 l'enquête « ICT Usage by Enterprises » doit être menée à l'horizon 2010 par la Stratégie de Lisbonne visant à faire de l'Union Européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde capable d'une croissance économique durable accompagné d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.

¹ L'industrie et les industries agroalimentaires (section D), le secteur de l'énergie (section E), la construction (section F), le commerce (section G), les hôtels et restaurants (section H), les transports et communications (section I), les services financiers (section J partielle), l'immobilier, la location et les services aux entreprises (section K), le secteur de l'audiovisuel (groupes 92.1 et 92.2 en NAF)

² Dans la NAF60, nous n'étudions que des entreprises codées 55. Cette division comporte des hôtels et des restaurants, la base de données de l'INSEE ne permet pas de se limiter seulement aux hôtels

³ Les modalités des tranches d'effectifs sont au nombre de cinq (10 à 19 salariés, 20 à 49 salariés, 50 à 249 salariés, 250 à 499 salariés, 500 salariés et plus)

⁴ la liste des quinze intermédiaires étudiés : fr.hotels.com ; www.booking.com; www.bookingshotel.net; www.book-your-hotel.com; www.ebookers.fr; www.expedia.fr; www.fastbooking.fr; www.francehotelreservation.com; www.hellohotello.com; www.opodo.fr; www.hotelclub.fr; www.hrs.com; www.premiereclasse.fr; www.voyages-sncf.com; www.venere.com/fr/

Dans le cadre de la coopération de recherche entre l'IAE de Toulouse et le CEPS/INSTEAD Luxembourg nous avons travaillé sur une partie de cette enquête. Comme notre thème de recherche porte sur le processus d'appropriation des TIC dans les PME nous focalisons notre objectif sur l'analyse de l'évolution de l'intégration des TIC dans les PME luxembourgeoises pendant la période 2001-2007. Nous nous sommes appuyés aussi sur les données d'EUROSTAT pour faire une comparaison entre le Luxembourg et la France avec les autres pays européens. Cette approche nous permet non seulement de connaître le niveau d'adoption des TIC des PME luxembourgeoises mais aussi d'effectuer quelques comparaisons avec les recherches sur les PME en France.

La méthodologie d'exécution de l'enquête qui est identique au fil du temps collecte les informations sur toutes les entreprises de Luxembourg. Après avoir reçu les questionnaires les données sont saisies et traitées par plusieurs étapes : le recodage la pondération⁵ le traitement des données manquantes... Pour une compréhension des processus d'adoption d'utilisation des TIC dans les entreprises une analyse de l'évolution dans le temps est indispensable. Nous avons choisi de faire une étude longitudinale sur la période de 2001 à 2007. Comme les questions de cette enquête ne sont pas exactement les mêmes selon les années nous avons choisi de nous limiter aux questions similaires.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de l'entreprise	806	1415	1814	1922	1232	1767	1845
Nombre de PME	707	1306	1166	748	1113	1708	1788

Tableau II-1 : Compétences et besoins en compétences dans le domaine des Technologies de TIC au sein de l'entreprise

Unité : Pourcentage des entreprises

Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises " 2007.

<i>E-Skills</i>	<i>Industrie</i>	<i>Commerce</i>	<i>Service</i>
<i>Employé des spécialistes TI et/ou TIC</i>	8.10	16.27	22.09
<i>Recruté ou a essayé de recruter du personnel pour des fonctions nécessitant des compétences informatiques (TIC)</i>	3.13	5.86	12.32
<i>Recruté ou a essayé de recruter des personnes pour des emplois qui nécessitent des compétences dans l'usage des TIC</i>	6.86	11.71	17.02

En 2007 par exemple le pourcentage des PME des services ayant employé des spécialistes et recruté ou essayé de recruter du personnel lié au TIC est de trois fois plus par rapport avec les PME industrielles.

2.1.1.2 L'équipement des TIC

a. La domination du xDSL parmi des types de connexion à l'Internet

Type de connexion à Internet	Industrie	Commerce	Service
ISDN (ou RNIS)	40.91	33.11	30.95
DSL (xDSL ADSL SDSL etc.)	80.36	81.08	81.03
Autres connexions fixes	6.98	16.22	19.30

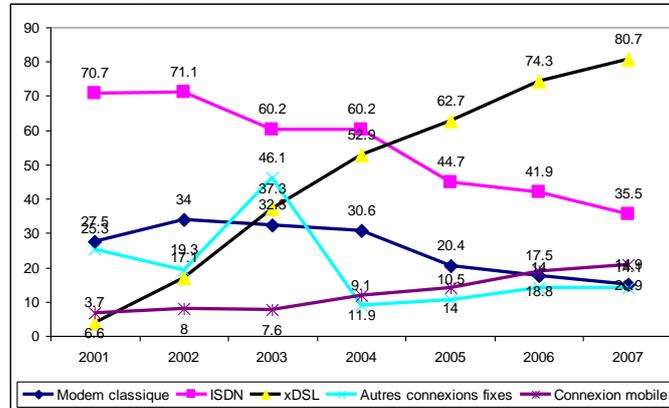
⁵ La pondération permettant d'obtenir des données représentatives de l'ensemble de la branche a été effectuée à l'aide de la macro CALMAR de l'INSEE-France

Connexion mobile	18.18	15.99	26.79
------------------	-------	-------	-------

Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès à Internet

Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises" 2007.

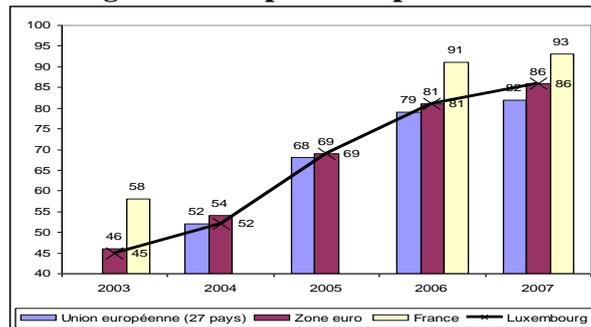
Figure II-1 : Les types d'accès à Internet des PME luxembourgeoises



Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès à Internet

Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises"

Figure II-2 : Pourcentage des entreprises disposant d'un accès à large bande



Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès à l'Internet.

Sources : EUROSTAT 2008

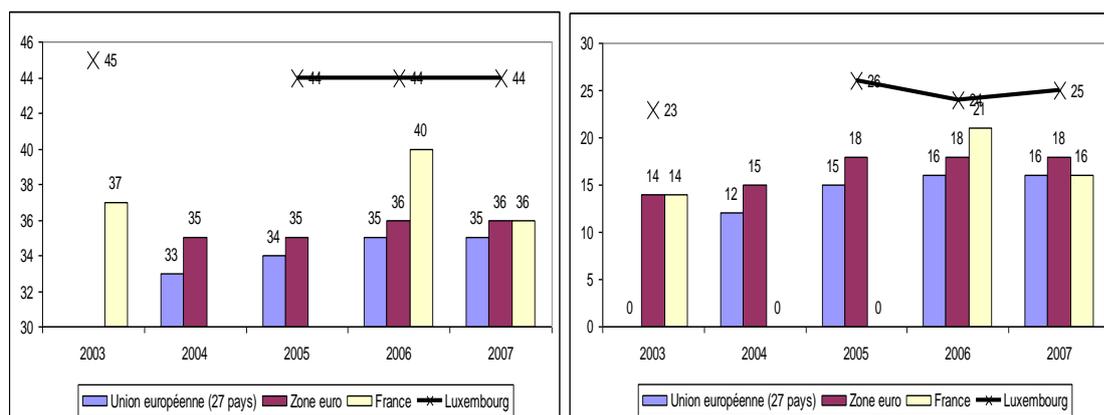
b. Le leader européen d'implantation des réseaux internes de l'entreprise

Tableau II-2: Taux d'équipement d'un réseau au sein des PME luxembourgeoises

	Industrie	Commerce	Service
LAN sans fil	20.41	29.63	30.36
Intranet	33.28	49.35	50.66
Extranet	17.27	27.51	30.69

Unité : Pourcentage des entreprises

Figure II-3 : Taux d'équipement d'un réseau au sein des PME européennes



1. Pourcentage des entreprises utilisant Intranet

2. Pourcentage des entreprises utilisant un extranet

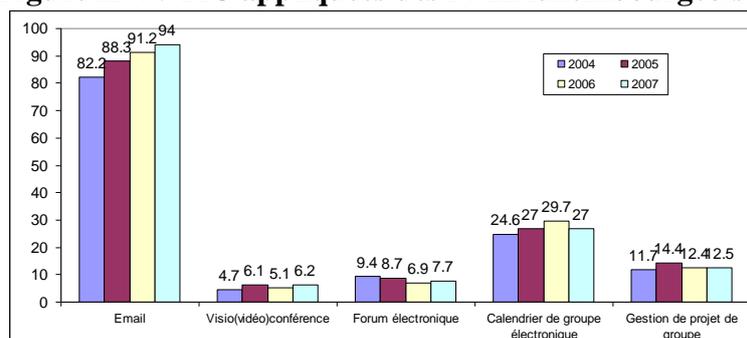
Unité : Pourcentage des entreprises utilisant l'ordinateur

Sources : EUROSTAT 2008.

2.1.1.3 L'utilisation des TIC

a. Les applications informatisées

Figure II-4 : TIC appliquées des PME luxembourgeoises



Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès aux réseaux

Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises "

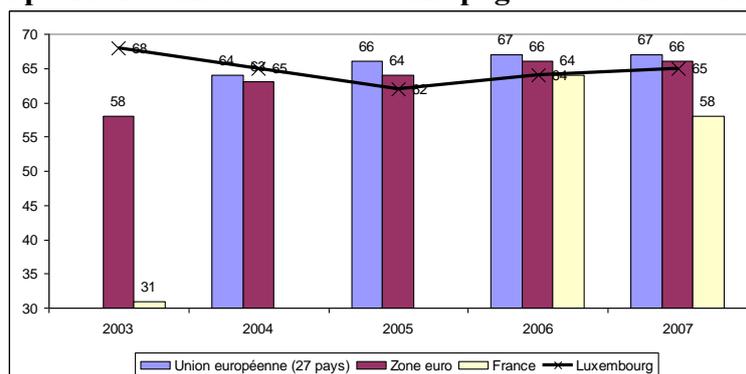
Tableau II-3: Les TIC utilisées par secteurs d'activité

	Industrie	Commerce	Service
Messagerie électronique	90.06	91.32	96.21
Visio ou vidéoconférence	3.45	5.68	8.91
Forum électronique	3.30	5.02	13.20
Calendrier de groupe électronique	18.68	22.71	36.96
Gestionnaire de projet de groupe	10.05	8.08	16.83

Unité : Pourcentage des entreprises

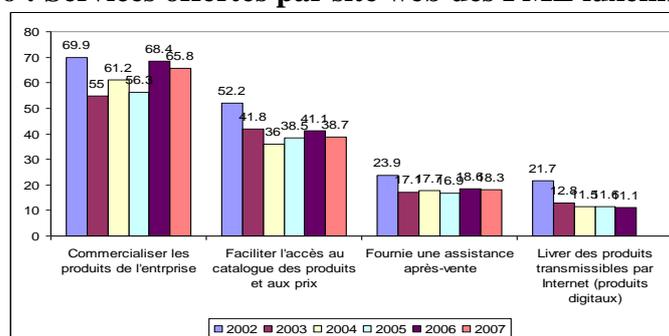
Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises " 2007

b. Le site web (ou page d'accueil)

Figure II-5 : Disposition d'un site web ou d'une page d'accueil des PME européennes

Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès à l'Internet

Sources : EUROSTAT 2008

Figure II-6 : Services offerts par site web des PME luxembourgeoises

Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès à l'Internet

Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises "

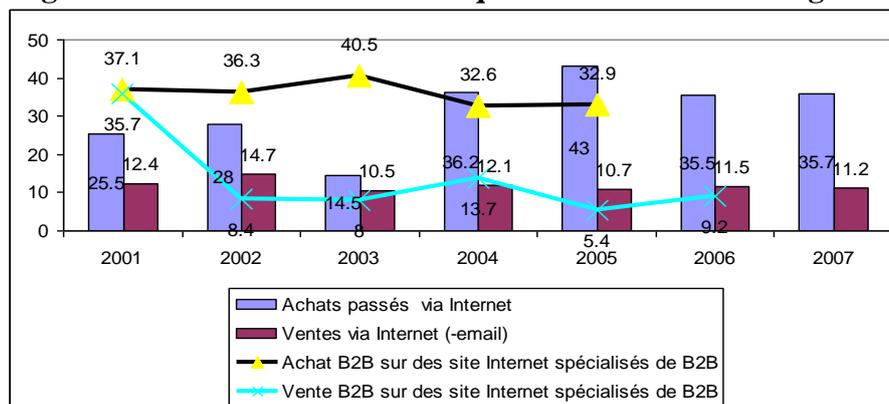
Tableau II-4 : Services offerts par site web des PME des secteurs d'activité

Services offerts par site Web	Industrie	Commerce	Service
Commercialiser les produits	65.95	70.00	63.50
Faciliter l'accès au catalogue des produits et aux prix	27.27	54.70	39.39
Fournir une assistance après-vente	16.04	24.75	15.25

Unité : Pourcentage des entreprises ayant site web

Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises " 2007

c. Le commerce électronique

Figure II-7 : Commerce électronique des PME luxembourgeoises

Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès aux réseaux
Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises "

Tableau II-5 : Commerce électronique des PME luxembourgeoises par secteur d'activité

E-commerce	Industrie	Commerce	Service
Achat via Internet	27.63	37.25	41.53
Vente via Internet	6.30	12.39	15.47
Achat via d'autres réseaux informatiques externes	3.11	11.33	4.43
Vente via d'autres réseaux informatiques externes	2.48	5.87	4.10

Unité : Pourcentage des entreprises ayant accès aux réseaux
Sources : CEPS/INSTEAD STATEC Enquête "ICT Usage by Enterprises " 2007

2.1.2 Les principaux résultats de l'enquête « Technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique »

L'échantillon comporte 12320 entreprises françaises. En utilisant le critère du Nomenclature d'activité NAF60 pour limiter le secteur hôtellerie parmi toutes les branches d'activités⁶ nous avons 823 hôtels/restaurants. Parmi lesquels 725 hôtels/restaurants ont moins de 250 salariés⁷ dont 548 hôtels/restaurants qui possèdent au moins d'un ordinateur. Les faits statistiques sont réalisés et calculés après avoir éliminé les données manquantes.

2.1.2.1 Utilisation d'ordinateur et de réseaux

Critère	Nombre	Pourcentage
Réseau local entreprise LAN : réseau filaire	329	60.0
Réseau local entreprise WLAN : réseau sans fil	151	27.6
Intranet	246	31.4
Extranet (un site web ou une extension de l'intranet avec accès réservé à des partenaires économiques)	172	31.4

2.1.2.2 Accès et utilisation de l'Internet

Critère	Nombre	Pourcentage
Dispose d'accès Internet	514	93.8
Connexion DSL	485	94.4
Connexion mobile	86	16.7
Site web	400	77.8

⁶ Le NAF60, nous avons étudié que des entreprises qui est codé 55. En sachant que cette division comporte des hôtels et des restaurants, la base de données de l'INSEE ne permet pas de limiter seulement aux hôtels

HA 55 Hôtels et restaurants ; 551A Hôtels touristiques avec restaurant ; 551C Hôtels touristiques sans restaurant ; 551E Autres hôtels ; 552A Auberges de jeunesse et refuges ; 552C Exploitation de terrains de camping ; 552E Autre hébergement touristique ; ,552F Hébergement collectif non touristique
553A Restauration de type traditionnel ; 553B Restauration de type rapide ; 554A Cafés tabacs ; 554B Débits de boissons ; 554C Discothèques ; 555A Cantines et restaurants d'entreprises ; 555C Restauration collective sous contrat ; 555D Traiteurs, organisation de réceptions

⁷ Filtre : Effl <= 250

Service du site web :	Nombre	Pourcentage
Présentation de catalogue et/ou liste de prix	338	84.5
Possibilité pour les visiteurs de personnaliser ou de concevoir les produits	71	17.8
Commande ou réservation de produits et services proposés	265	66.3
Possibilité de paiement en ligne sécurisée	117	29.3
Contenu personnalisé du site pour les visiteurs réguliers ou habitués	67	16.8
Présentation des postes vacants ou demande d'emploi en ligne	103	25.8

2.1.2.3 Partage électronique d'information au sein de l'hôtel

Lors de la réception des bons de commande le partage électronique ou automatique de l'information a effectué à l'aide d'un logiciel dédié aux fonctions	Nombre	Pourcentage
Gestion des niveaux de stocks	119	21.7
Comptabilité	120	21.9
Gestion de production (ou de services)	114	20.8
Gestion de la distribution	75	13.7

	Nombre	Pourcentage
Utilisation d'un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP) pour partager l'information sur les ventes et/ou les achats avec d'autres pôles de l'hôtel	65	11.9
Utilisation d'une application pour la gestion des informations clientèles (CRM) pour :	Nombre	%
Collecter classer et rendre accessible à d'autres services l'information clientèle	80	14.6
Analyser l'information clientèle à des fins de marketing	89	16.2

L'hôtel dispose	Nombre	Pourcentage
D'outils d'archivage : recherche automatisée de données	86	15.7
D'outils d'analyse des données	168	30.7

2.1.2.4 Commerce électronique via internet ou les autres réseaux

	Nombre	Pourcentage
Réception des commandes de biens ou services par voie électronique	163	29.7
Utilisation d'un protocole sécurisé tel SSL et TLS pour la réception des commandes par internet	66	40.5
Achats des commandes de biens ou services par voie électronique	143	26.1

3 Synthèses des études d'évaluation de site web

3.1 Mesurer des dimensions et des caractéristiques des sites web

3.1.1 Dimensions et caractéristiques de qualité de site Web à travers des études

Source : (Hashim et al., 2007)

Auteurs	Dimensions et caractéristiques
Liu et al. (1997)	Produits/services overview feedback what's new service à la clientèle financier recherche emploi guest book index/directory affaires en ligne d'autres sites messages du Directeur et FAQ.
Ho (1997)	Matrice de but (promotion disposition et traitement) par valeur (opportun fait sur commande logistique et sensationnel)
Chen et al. (2002);	Divertissement information et facilité d'utilisation et comprendre
Johnson et Mistic (1999)	Issues fonctionnelles/ navigation information du contenu et du style et de de de contact
Lin et Lu (2000)	Qualité de l'information temps de réponse et accessibilité de système
Liu et Arnett (2000)	Qualité d'information et de service d'utilisation de système d'enjouement et de qualité de design de système
Zhang et Von Dran (2002)	Information dans le contenu résultats cognitifs plaisir intimité (privacy) habilitation d'utilisateur aspect visuel appui technique navigation organisation de l'information crédibilité et impartialité
Barnes et Vidgen (2001)	Rentabilité design information confiance et empathie (empathy).
Cox et Dale (2002)	Facilité d'utilisation confiance du client ressources en ligne et services de relation.
Palmer (2002)	Le téléchargement navigabilité contenu du site interactivité et réactivité
(Ranganathan et Ganapathy, 2002)	Contenu de l'information design sécurité et intimité (privacy).
Aladwani et Palvia (2002)	Adéquation technique qualité du contenu contenu spécifique et apparence
Kim et Stoel (2004)	Information transaction facilité d'utilisation divertissement confiance image cohérent
Hong et Kim (2004)	Robustesse structurelle (fiabilité intérieure et sécurité extérieure) l'utilité fonctionnelle (contenu utile et de navigation utilisable) et esthétique (interface du système aide à la communication d'interface)
Tsai et Chai (2005)	Impression vitesse de changement (switch) et de téléchargement accessibilité et commodité contenu de page web fonction de service et compatibilité avec les navigateurs (browsers) communs

3.1.2 Dimensions de la qualité du site web de l'hôtel

Source : Hashim et al. (2007)

Information et Processus (Sous-dimensions : Informations sur le contact propos de l'hôtel biens et services vente et réservation)	Organisation vente en ligne information sur produits et services.
Valeur Ajoutée (Sous-dimensions : Divertissement visuels et audio renseignements sur le voyage la collecte de l'information)	Caractéristiques fournissant des informations supplémentaires pour aider les utilisateurs
Relations (Sous-dimensions : Segmentation Fidélisation communication personnalisation CRM)	Interaction services et informations personnalisés
Confiance (Sous-dimensions : marque rapidité le droit d'auteur sécurité)	Sécurité et information privée
Conception et ergonomie (Sous-dimensions : navigation popularité taille temps de téléchargement)	Site web esthétique et navigation

3.1.3 Synthèses des études d'évaluation de site web

Figure II-8 : Synthèses des études d'évaluation de site web de voyage et de tourisme de 1996 à 2009

Source : Traduction de Law et al. (2010)

Catégories principales des secteurs dans l'industrie de tourisme voyage

	Termes en français	Termes et abréviations en anglais
1	sites web d'hospitalité qui font référence au site de l'hôtel sites web du restaurant web hébergement	hospitality websites that refer to hotel website (HWs) restaurant websites (RWs) lodging websites (LWs)
2	sites web de destination inclus sites régionale touristiques de l'autorité / de l'organisation sites web d'attraction sites organisation / système de gestion de la destination /marketing sites organisation touristique national sites web de destination rurale sites d'attraction sites du centre l'information des visiteurs sites touristique de ville sites officiel du tourisme	destination websites include regional tourism authority/organization websites (RTAs/RTOs) attraction websites (AWs) destination management/ marketing organization/system websites (DMOs/DMSs) national tourism organization websites (NTOs) rural destination websites (RDWs) attraction websites (AWs) visitor information center websites (VICs) city tourism website (CTWs) official tourism website (OTWs)
3	sites web des fournisseurs de voyages qui comprennent les sites web d'agences de voyage	travel supplier websites which comprise travel agency websites (TAWs) brick-and-mortar travel retailer websites (BMTRs)

	sites détaillant de voyages brick-and-mortar sites des opérateurs touristiques sites des PME	tourism operator websites (TOWs) small and medium enterprise websites (SEMs)
4	sites de compagnies aériennes	airline websites (ALWs)
5	sites web de moteur de recherche de voyages	travel search engine websites (TSEs)
6	blogs touristique	travel blogs (TBs)
7	guides de voyages en ligne	online travel guides (TGs)
8	magazines de voyage en ligne	online travel magazines (TMs)
9	sites web de voyage	travel websites (TWs).

Les approches d'évaluation des sites web

Français	Anglais
Comptage	Counting (C)
Jugement de l'utilisateur	User judgment (U)
Automatique	Automated (A)
Calcul numérique	Numerical computation (N)
Aucune évaluation réelle	No actual evaluation (No)

3.1.3.1 Les études d'évaluation de site web de voyage et de tourisme

Évaluation de 75 articles sur le site web de voyage et de tourisme de 1996 à Juillet 2009

Source : Traduction de Law *et al.* (2010)

Auteurs	Secteur	Région	Méthodologie	L'échantillon cible	Instrument	Évaluation / mesure	Variable dépendante	Variable indépendante	Unité d'analyse
Murphy <i>et al.</i> (1996a)	RWs	États-Unis	Qualitatif quantitatif	Chercheurs	C	Page d'accueil ; Recherche-résultats du moteur ; Classification ; fonctions Site Web de base ; fonctions de communication Site Web et des auditoires	Stratégies de marketing produit basé sur la performance de chaque facteur	Facteurs de performance Site Web	Analyse de contenu Web à partir de perspectives fournisseurs
van der Pijl <i>et al.</i> (1996)	TWs	Mondial	Qualitatif	Consommateurs les praticiens	Non	Services IT : la satisfaction des clients et des perspectives de qualité	La qualité des services de TI	Facteurs liés aux services de TI	Collecte des perspectives des clients et des praticiens sur les services informatiques
Murphy <i>et al.</i> (1996b)	HWs	Etats-Unis	Quantitatifs et qualitatifs	Consommateurs les praticiens	C	Page d'accueil ; Recherche-résultats du moteur ; Classification ; fonctions Site Web de base ; fonctions de communication Site Web et des auditoires	Service de promotion et de commercialisation information interactivité et la technologie et gestion	Facteurs de performance Site Web	Le contenu du site comptant combinée avec des perspectives des praticiens sur le commerce électronique
Jung et Baker (1998)	NTOs	Mondial	Quantitatifs et qualitatifs	Chercheurs des praticiens	Non	Les facteurs de réussite du Web design : la valeur d'Internet pour le marketing les facteurs de design site web	Vues sur la valeur d'Internet pour le marketing la mesure du pourcentage d'utilisation de chaque méthode et facteur de notation de la design de site web	La valeur d'Internet pour le marketing et le facteur de la design de site web	Utilisateurs vues de l'utilisation de l'Internet pour les NTO avec l'importance et le pourcentage de la design de site web
Gilbert <i>et al.</i> (1999)	HWs	Mondial	Quantitatifs et qualitatifs	Praticiens	C	RM (marketing relationnel) modèle	Pourcentage des apparences fonctionnalités web "	Fonctionnalités Web	Compter fonctionnalités Web combinant avec des

									directeurs hôtel entrevue senior marketing
Frew et O'Connor (1999)	DMSs	L'Autriche l'Angleterre Irlande; l'Ecosse	Qualitatif quantitatif	Chercheurs	C	Base de données la distribution la gestion et l'exploitation	Score pondéré de caractéristiques de mise en œuvre de DMS et de résultats de comptage	Caractéristiques de mise en œuvre de DMS	Compter les apparences et note l'importance de la mise en œuvre des caractéristiques de DMS
Morrison <i>et al.</i> (1999)	HWs	Angleterre	Quantitatif	Chercheurs	C	Technique Marketing internes et les facteurs critiques de succès à la clientèle	Les résultats d'évaluation des performances des sites Web	Site performances / efficacité caractéristiques d'un modèle BSC (Balance Scorecard)	Comptage et évaluer les performances site
Tierney (2000)	DWs	Etats-Unis	Quantitatif	Consommateurs	Non	L'efficacité site de test basée sur le point de vue des consommateurs en prophase initiale ; Poste ; Prophase deuxième	Site d'efficacité	Pourcentage de la prophase initiale ; Poste ; Prophase deuxième	Utiliser un sondage en ligne pour recueillir des points de vue des consommateurs sur l'e-recherche
Buhalis et Spada (2000)	DMSs	Mondial	Qualitatif quantitatif	Les chercheurs les fournisseurs les consommateurs	Non	Les critères de réussite des consommateurs / secteurs du tourisme / secteur public / investisseurs / tour- opérateurs / Point agents de voyages de vue	Ensemble énuméré des critères de réussite	Critères de succès	Analyser les besoins et les désirs des acteurs par une méthode intégrée
Kaynama et Black (2000)	TAWs	Mondial	Quantitatifs et qualitatifs	Praticiens	U	E-qualitatifs (e- SERVQUAL)	Note résultat d'e-Qual facteurs	Sept dimensions du service site web de E-Qual	Performance du service par les utilisateurs Note site
Benckendorff et Black (2000)	RTAs	Australie	Qualitatif quantitatif	Praticiens	C	Planification gestion de site design de site et le contenu du site	Performances Element	Éléments de réus si de développement de site web	L'analyse de contenu
Oertel <i>et al.</i> (2001)	DMSs	Europe	Quantitatif	Chercheurs	C&U	Site de Destination dans le moteur de recherche le contenu et les fonctions	Différents types de comportement des touristes	Recherche par mot clé caractéristiques fonctions et contenus	Analyse comparative externe

Jeong et Lambert (2001)	LWs	Mondial	Qualitatif quantitatif	Consommateurs	U	Perception de l'utilité la facilité d'utilisation l'accessibilité et l'attitude	Intention d'utiliser l'information l'utilisation des informations et recommandations	Facteurs Site d'information de qualité	Analyse de contenu Site Web et l'importance des facteurs de pondération développement de sites web
Perdue (2001)	Skiresorts	Etats-Unis	Qualitatif	Consommateurs	U	L'expérience du consommateur: la vitesse et la qualité de l'accessibilité du site la facilité de la navigation; attractivité visuelle du site; La qualité du contenu de l'information	Quality Resort ensemble tel que présenté par le site	Les facteurs de design site web	L'analyse de contenu basée sur l'expérience des consommateurs
Blum et Fallon (2001)	AWs	Gallois	Quantitatif	Consommateurs	C	Produit; Prix; Promotion; Place; relations avec les clients les aspects techniques	Résultat de l'analyse du modèle Marketspace	Facteurs dans le modèle de contenu du site Web Marketspace	L'analyse de contenu
Frey <i>et al.</i> (2002)	HWs	Suisse	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C&A	Processus de service la relation client des services à valeur ajoutée de création de confiance et cybermarketing	L'utilisation actuelle des technologies du Web dans l'industrie hôtel suisse	Fonctions marketing sur le Web	Une approche comparative
Wober <i>et al.</i> (2002)	HWs	Europe	Quantitatifs et qualitatifs	Praticiens	A	Les fonctionnalités interactives navigation caractéristiques des mécanismes l'agencement et le multimédia et le contenu des caractéristiques liées	Facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue	Site Web de la facilité d'utilisation et l'utilité des attributs	L'extraction de contenu Web l'analyse de contenu et de data mining
Schegg <i>et al.</i> (2002)	HWs	Suisse	Quantitatif	Consommateurs	C & A	Processus de service relations avec les clients les créations de valeur la confiance et le cybermarketing	Qualité normes technologiques et les stratégies de site	Plus de 200 critères Site Web	Conjointement avec des observations personnelles comparés
Lu <i>et al.</i> (2002)	TWs	Chine	Quantitatif	Consommateurs	U	Contenu de l'information la facilité d'utilisation et	Utilisateurs perceptions et	Caractéristiques de design	L'analyse du contenu en fonction des

						les fonctionnalités	satisfactions sur le site tourisme en Chine	Fonctionnalité	besoins des utilisateurs et la satisfaction
Jeong (2002)	LWs	Etats-Unis	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	But / valeur commerciale matrice d'évaluation site	Promotion la fourniture et le traitement	Quatre facteurs y compris en temps opportun la personnalisation la logistique et sensationnel	Compter sur une liste de valeurs objectif pour la matrice d'évaluation site commercial à rechercher les valeurs que les sites d'hébergement sont susceptibles de fournir à leurs clients
Doolin et al. (2002)	RTOs	New Zealand	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	Level1-promotion; Level2-Disposition Level3-traitement	L'utilité de l'aide de l'interactivité à mesurer la maturité relative des sites touristiques	Emica (modèle étendu d'adoption du commerce sur Internet)	Présence comptant pour évaluer fonctionnalités du site Web
Wan (2002)	HWs TOWs	Taiwan	Quantitatifs et qualitatifs	Laboratoire de recherche	C&U	La valeur ajoutée du modèle: l'interface utilisateur; variété d'informations et réservation en ligne	Evaluations des sites Web des hôtels de touristes internationaux et grossistes en voyages	trois critères de l'interface utilisateur la variété de l'information et de réservation en ligne	L'analyse du contenu des trois critères par notation de la performance
Law and Leung (2002)	AWs	Asie Amérique du Nord	Quantitatifs et qualitatifs	Test de laboratoire les chercheurs	C	Un cadre d'entreprise e-travel: la qualité de l'information l'utilisation du système la qualité de service; fidélisation de la clientèle	Résultat de la qualité des services de réservation	Facteurs de succès commerciaux site	Fréquence de comptage pour présenter la qualité de site web
Aksu and Tarcan (2002)	HWs	Turquie	Quantitatifs et qualitatifs	Chercheurs des praticiens	S	Adresse du site web le but de réservation la langue des liens des commentaires	Résultat de l'examen et les besoins des applications site Web pour les hôtels cinq étoiles en Turquie	Sites Web des applications Web et des hôtels cinq étoiles en Turquie	En utilisant la méthode de comptage et d'entrevues de gestionnaires de découvrir les besoins des applications web

									dans cette industrie
Wöber (2003)	DWs	Europe	Quantitatif	Laboratoire d'essai	A	Base de données des ressources et l'entretien des moteurs moteur de recherche moteur de traitement de protocole et un analyseur de site Web et le moteur de rapport de gestion	Efficacité du tourisme de la ville européenne portail web	Les indicateurs de réussite pour les sites de destination	Contenu Web et de Web Usage Mining par un outil d'analyse automatisé site
Mills and Morrison (2003)	TWs	Mondial	Quantitatif	Laboratoire d'essai	Non	E-satisfaction de modèle: TW d'interface la qualité perçue des services TW et la valeur perçue de TW; clientèle en ligne TW expérience et la satisfaction du client avec TW	Client en ligne TW expérience et la satisfaction du client avec TWS	L'interface Web la qualité des services TW et la valeur perçue de TWS	Développer un modèle d'évaluation basé sur le site Web de test en laboratoire mais sans aucune étude de cas
Huang and Law (2003)	HWs	Chine	Qualitatif quantitatif	Les praticiens les consommateurs	N	Produit; Place; Prix; Promotion; gens emballage de programmation et de partenariat; clientèle; Besoins & Wants; Coût pour la clientèle; commodité; moteurs de recherche;;	Score de performance globale du 8PS 4C et promotion de site web	8PS 4C et les critères de promotion site	L'analyse de contenu
Feng et al. (2003)	DMOs	Chine et Etats-Unis	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	Mis à jour le BSC (Balanced Scorecard) modèle: stratégies marketing la design de page Web; informations marketing la qualité technique	Sites Web "performance réelle	Dimensions d'un modèle BSC	Un processus d'analyse comparative afin d'identifier un ensemble de facteurs critiques de succès et évaluer les sites Web hôtel par analyse de contenu
Scharl et al. (2003)	HWs	Europe	Quantitatif	Praticiens	U&A	Facilité d'utilisation et l'utilité site	L'utilisation du Web	Critères d'un site web est facile d'utilisation et	D'exploration Web et une enquête auprès des fournisseurs sur

								l'utilité	l'efficacité du site de l'hôtel
Chung and Law (2003)	HWs & TAWs	Singapour	Quantitatif	Praticiens	C	Les informations de base E-commerce; Promotions information secondaire les services et la technologie	Efficacité des sites Web	Les consommateurs les perceptions et la performance caractéristique de site Web	Rassemblement perceptions des consommateurs sur les attributs ainsi que l'analyse fonction site
Liang and Law (2003)	HWs	Chine	Quantitatif	Consommateurs	U	Installations contact client les réserves région environnante et la gestion des sites	Site Web des performances fonctionnelles	Dimensions fonctionnalité des sites Web	Rassemblement perceptions des consommateurs sur les attributs ainsi que l'analyse fonction site
Gilbert and Powell-Perry (2003)	HWs	Mondial	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	Modèle de marketing relationnel: information réservation programme de fidélisation newsletter des gestes spéciaux de rétroaction service à la clientèle les relations publiques services à valeur ajoutée Site Web personnel Site membre du canal et une recherche personnalisée.	Hôtel sites sur l'utilisation des nouvelles technologies et le multimédia	Critères de marketing Web	Fréquence de comptage
Chung and Law (2003)	HWs	Hong Kong	Quantitatif	Praticiens	N	Installations contact client les réservations la zone environnante et la gestion des sites	Performances des sites Web	Un cadre conceptuel de performance site de l'hôtel	L'analyse de contenu associé à des facteurs pondérés d'évaluation établis
Shchiglik and Barnes (2004)	ALWs	Mondial	Qualitatif quantitatif	Consommateurs	U	PAWQI (perçue Airline instrument de qualité Site Web): qualité de la qualité du site qualité de l'information la qualité de l'interaction et la compagnie aérienne spécifique	Qualité perçue site aérienne	Quatre dimensions de la qualité site web	Réunis consommateurs perceptions de la qualité des compagnies aériennes site
Aaberge et al.	DWs	Norvège	Qualitatif	Laboratoire	U	Fonctionnalité	Les consommateurs	Fonctionnalités	Processus

(2004)				d'essai		technique; La portée et la justesse de la description de l'objet	les perceptions et les sites «rendement réel	contenu du site Web	d'étalonnage
Gupta et al. (2004)	SEMs	Welsh	Quantitatif	Praticiens	U&A	Relation d'accès d'information design e-commerce / l'immédiateté et à la clientèle	Développement de solutions de CRM personnalisées	Les caractéristiques de design et de fonctionnalités de commerce électronique	L'analyse de contenu avec la satisfaction du consommateur
Ham (2004)	LWs	Etats-Unis	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C & U	Impression; l'utilité de contenu l'exactitude la navigation l'accessibilité réservations en ligne l'actualité des informations	Site d'efficacité	Les critères d'évaluation des services limités de la chaîne des opérations de logement	L'analyse de contenu basées sur le comptage de fréquence
So and Morrison (2004)	NTOs	Asie de l'Est	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C & A	Mis à jour le BSC (Balanced Scorecard) modèle: Technique Marketing la perspective des clients; perspective Informations sur la destination	Évaluation de l'efficacité du point de vue Site Web des clients	Dimensions du modèle BSC modifiés	Une approche comparative
Kaplanidou and Vogt (2004)	DMOs	Etats-Unis	Quantitatif	Consommateurs	U	Navigation le contenu la performance d'accessibilité et l'utilisation du site et la satisfaction	Importance et performances des facteurs de site web	Site facteur de performance	Détecter la perception des consommateurs sur l'importance site et la performance
Douglas and Mills (2004)	DMOs	les Caraïbes	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C & A	Mis à jour le BSC (Balanced Scorecard) modèle: les aspects techniques; convivialité; attractivité du site et l'efficacité du marketing	Rétention des visiteurs Site web	Dimensions d'un modèle modifié BSC	Une approche comparative
Kline et al. (2004)	HWs	Etats-Unis	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C & A	Mis à jour le BSC (Balanced Scorecard) modèle: Convivialité attractivité du site l'efficacité du marketing et les aspects techniques	Forces et faiblesses des sites Web de B & B	Dimensions de la modification du modèle BSC	Une approche comparative

Law Ho and Cheung (2004)	HWs	La Chine et les Etats-Unis	Quantitatif	Consommateurs	N	Installations contact client les réservations la zone environnante et la gestion des sites	Site Web des performances fonctionnelles	Dimensions fonctionnalité des sites Web	L'analyse du contenu du point de vue des consommateurs et la comparaison des performances DMO fonctionnalité site entre la Chine et des Etats-Unis
Zhou and DeSantis (2005)	CTWs	Amérique du Nord Europe Asie Australie et Afrique	Quantitatif	Assistant de recherche	C	Le contenu du site et les fonctions	Ville convivialité site touristique	Les facteurs du contenu du site et les fonctions	L'analyse de contenu basé sur la méthode de comptage
Law (2005)	HWs	Mondiale	Quantitatif	Consommateurs	N & Non	Aucune indication spécifique (les préférences clients de l'hôtel et les évaluations des attributs flous site)	Performances site de l'hôtel	Site attributs	Un modèle d'analyse multi-critères flous basés sur l'analyse de contenu et l'approche comportementale utilisateur
Mich et al. (2005)	RDWs	Mondiale	Qualitatif	Chercheurs	U	Identités le contenu les services l'emplacement l'entretien de convivialité et de faisabilité	Site Web de qualité	Facteurs de qualité Site Web	L'analyse de contenu basée sur la perspective des utilisateurs
Choi and Morrison (2005)	BMTRs	Etats-Unis	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	Mis à jour le BSC (Balanced Scorecard) modèle: technique; clientèle l'efficacité du marketing et des agences de voyages	Efficacité du site évalué	Dimensions d'un modèle modifié BSC	Une approche comparative
Shi (2006)	VICs	Australie	Quantitatif	Laboratoire d'essai	A	Web Content Accessibility Guidelines 1.0 (WCAG)	Accès web	Attribut du Web Content Accessibility Guidelines 1.0 (WCAG)	L'analyse de contenu par méthode automatique
Han and Mills (2006)	NTOs	Mondiale	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C & N	Un instrument de promotion en ligne d'évaluation: fonctionnalités	L'efficacité du marketing des sites Web de destination	Les facteurs de promotion de site Web et les caractéristiques de	Processus d'étalonnage

						Esthétique; fonctions informatives et interactives		design	
Park and Gretzel (2006)	TSEs	Etats-Unis	Quantitatif	Laboratoire d'essai	Non	Un cadre de recherche sur le roman de moteur de recherche: avantages relatifs la compatibilité la complexité la confiance et la norme subjective	Les individus «volonté d'adopter et / ou recommander les moteurs de recherche de voyages	Les attributs de performance de voyage du moteur de recherche rattrapage	Analyse sur le point de vue des consommateurs
Bai et al. (2006)	HWs	Mondial	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	Cadre opérationnel pour le marketing de la relation client (Basic; Réactif; responsable; proactive; Partenariat)	Relation mutuelle (type d'entreprise et la taille)	e-RM 5 fonctions	L'analyse de contenu et le comptage de classification site
Baloglu and Pekcan (2006)	HWs	Turquie	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	L'interactivité la navigation et les fonctionnalités	Site d'efficacité et de pratiques commerciales	Caractéristiques de design site web	L'analyse de contenu
JarveRiinen (2006)	TWs	Europe	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	Différentes fonctionnalités du site Web pour les consommateurs dans différents niveaux d'expérience	Caractéristiques offertes pour les clients inexpérimentés les fonctionnalités offertes pour les clients les plus expérimentés	Des caractéristiques d'utilisation Site Web	Comparaison des performances des sites Web entre les clients expérimentés et inexpérimentés
Chan and Law (2006)	HWs	Hong Kong	Quantitatif	Laboratoire d'essai	A	Un système d'évaluation automatique de sites Web (AWES): l'ergonomie du site l'efficacité de l'interface; l'information facilité de navigation et la convivialité	Les facteurs de performance dans la qualité du design	Caractéristiques de design site web	En utilisant un système automatisé pour évaluer la qualité du site
Zafiropoulos and Vrana (2006)	HWs	Grèce	Quantitatif	Les praticiens les consommateurs	U&C	Un cadre pour l'évaluation des sites Web hôtel: Installations contactez invités	Performances globales site de l'hôtel	Caractéristiques de fonction Site Web	Analyse de classification hiérarchique (CAH)

						réserve / information sur les prix la zone environnante la gestion du site et profil d'entreprise			
Roney and Ozturan (2006)	TAWs	Turquie	Quantitatif	Praticiens	C	Les activités d'information avant-vente et après-vente	Attractions de consommation	La qualité de l'information	L'analyse de contenu par fréquence de comptage
Essawy (2006)	HWs	UK	Qualitatif	Consommateurs	U	Interface l'information de service affectés à l'achat et de revisiter les intentions	L'intention d'achat revoir / recommandation	Dimension de convivialité	Méthodologie d'analyse du Protocole
Beldona and Cai (2006)	RDWs	Etats-Unis	Quantitatif	Laboratoire d'essai	C	Contenu l'interactivité et la valeur promotionnelle	Site d'efficacité	Facteurs de qualité Site Web	L'analyse de contenu
Au Yeung and Law (2006)	HWs	HK	Quantitatif	Les chercheurs et les consommateurs Test Laboratory	N	Langue mise en page et les graphismes informations sur l'architecture d'interface utilisateur et la navigation et en général.	Convivialité dangers indice de	Les dimensions d'utilisabilité	Processus de calcul numérique basé sur la consommation et les résultats professionnels de l'évaluation
Law (2007)	TWs	Mondial	Quantitatif	Consommateurs	N & Non	Aucun des indicateurs spécifiques	Les consommateurs «perceptions de la qualité de sites de voyages	Attributs multiples site	Un multi-critères flous modèle décisionnel basé sur l'évaluation des utilisateurs
Choi et al. (2007)	TWs TBs TGs OTWs	Macau	Qualitatif quantitatif	Chercheurs	A & U	Narrative et l'information visuelle	Mots-clés pour chaque site sous-catégorie et la performance du site sous-catégories	Notes les plus fréquentes des mots ou des phrases en ordre; les attractions et les informations visuelles et contenu du site et les facteurs de design	L'analyse de contenu le classement et le comptage des pourcentages
Lu et al. (2007)	TWs	Chine	Quantitatif	Consommateurs	N	Le contenu du site et du design	Utilisateurs perceptions et satisfactions	Fonctionnalités de contenu et le design	L'analyse de contenu et de calcul par un modèle AHP floue
Stockdale and	RWs	Autriche	Quantitatif	Laboratoire	U	Success Model IS:	Intention d'utiliser et	Site Web de qualité	Site d'évaluation

Borovicka (2007)				d'essai		l'information la qualité de service du système	de satisfaction des usagers		basée sur le jugement des utilisateurs
Park et al. (2007)	TAWs	Mondial	Quantitatif	Laboratoire d'essai	Non	Facilité d'utilisation le contenu l'accomplissement la réactivité et la confidentialité l'attrait visuel et la sécurité / confidentialité	Volonté d'utiliser un site Web	Site Web de qualité	L'analyse factorielle basée sur les expériences des consommateurs
Ho and Lee (2007)	TWs	Mondial	Quantitatif	Consommateurs	Non	information de qualité sécurité fonctionnalité site les relations clients et la réactivité	Les acheteurs les perceptions / attentes de qualité de service e-Travel	e-Travel facteurs d'échelle un service de qualité	L'analyse factorielle basée sur les perceptions des consommateurs
Park and Gretzel (2007)	DWs	Mondial	Qualitatif	Chercheurs	Non	Facilité d'utilisation la qualité de l'information l'apparence visuelle exécution; réactivité	D'évaluation Web l'égalité l'e-satisfaction et de fidélisation	Facteurs d'évaluation de destination	Catégorisation des études de révision par méta-analyse
Qi Leung et al. (2008)	HWs	HK	Quantitatif	Laboratoire d'essai	A	Un système automatique d'évaluation en ligne Site Web	Design de contenu de site Web	HTML images scripts externes fichiers CSS externes et des fichiers multimédias	Évaluation des performances des sites Web par un procédé automatique
Bauernfeind and Mitsche (2008)	DMOs	Europe	Quantitatif	Chercheurs	A&C	Enveloppement des données d'analyse (DEA) l'offre linguistique l'interactivité et le contenu du tourisme	Site de l'efficacité organismes de tourisme	Facteurs d'entrée et de sortie	Benchmarking combinant with Data Envelopment Analysis (DEA)
Hanai and Oguchi (2008)	LWs	Japon	Quantitatif	Consommateurs	C	Alentours le transport bâtiment services options de paiement des considérations de prix et les installations	La qualité de l'information	Informations d'hébergement sur un site Web	L'analyse des correspondances d'informations hébergement
Harison and Boonstra (2008)	ALWs	Hollande	Quantitatif	Chercheurs	C	Performance: Aperçu financier la satisfaction des clients; Traçabilité Accessibilité un	Performances des sites Web et de la satisfaction des consommateurs	Les facteurs de performance et d'indicateurs de processus de vente	L'analyse de contenu vérifier les performances de chaque site

						processus de vente en ligne: Contact; ventes; après-vente le soutien à la clientèle		en ligne	d'indicateurs
Bevanda et al. (2008)	TAWs	République de Croatie	Quantitatif	L'utilisateur basée	A	Apparence visuelle; facilité d'utilisation; Accomplissement la navigabilité et l'accessibilité la personnalisation	Utilisateurs comportement et leurs besoins	Site Web des facteurs de design de qualité	En utilisant un processus automatisé de découvrir la perception des utilisateurs
Schmidt Cantalops and Santos (2008)	HWs	L'Espagne et le Brésil	Quantitatif	Les praticiens les chercheurs	C	Promotion rapidité le multimédia la navigabilité la fidélisation des clients la confidentialité et la sécurité et le service	Performances des sites Web	Le contenu du site et des facteurs de marketing	L'analyse de contenu basées sur le comptage méthode a ensuite adopté une analyse factorielle exploratoire (EPT)
Qi Law et al. (2008)	DMOs	Chine	Quantitatif	Chercheurs les consommateurs Test Laboratory	N	Langue mise en page et de graphiques l'architecture d'information utilisateur l'interface et la navigation et le général	Convivialité dangers indice de	Les dimensions d'utilisabilité	Processus de calcul numérique basé sur les consommateurs et les résultats de l'évaluation des professionnels
Hu (2009)	TWs	Taiwan	Quantitatif	L'utilisateur basée	Non	Efficacité Satisfaction la disponibilité du système sécurité / vie privée;	Qualité de service électronique (e-SQ)	Aspect de la qualité Site Web	Une méthode génétique algorithme basé rendant floue la décision multi-critères (MCDM)
Xiong et al. (2009)	HWs & RWs	Etats-Unis	Quantitatif	Chercheurs	C	Directives Site Web Content Accessibility	Accessibilité des sites Web	Attributs dans les directives d'accessibilité du contenu site web	L'analyse de contenu par fréquence de comptage
Musante Bojani and Zhang (2009)	HWs	Singapour	Quantitatif	Laboratoire d'essai	U	Éléments de contenu 27Website	Site attributs d'utilisation et d'efficacité pour les hôtels de niveaux de classe différents.	Les éléments de contenu	Éléments de contenu Note pour chaque site sélectionné

3.2 Les canaux de distribution du tourisme

Source: Kracht et Wang (2010)

Figure II-9 : Structure des canaux de distribution touristique: Avant ère World-Wide-Web (avant 1993).

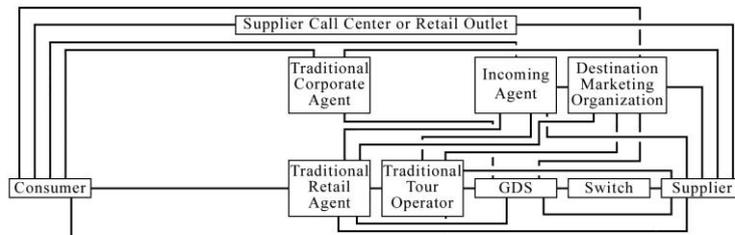


Figure II-10 : Structure des canaux de distribution touristique: Proche avant ère World-Wide-Web (1993-1998).

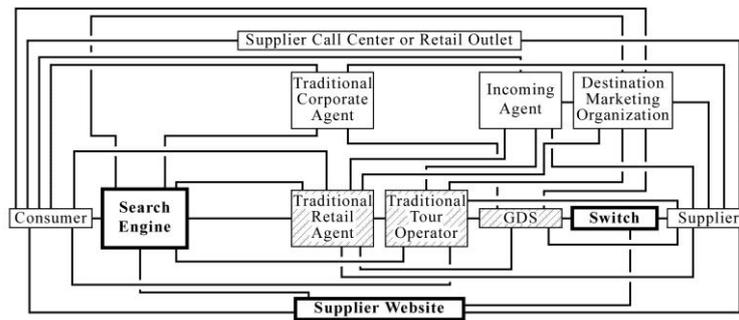


Figure II-11 : Structure des canaux de distribution touristique : Agences de voyage en ligne (1995-2002).

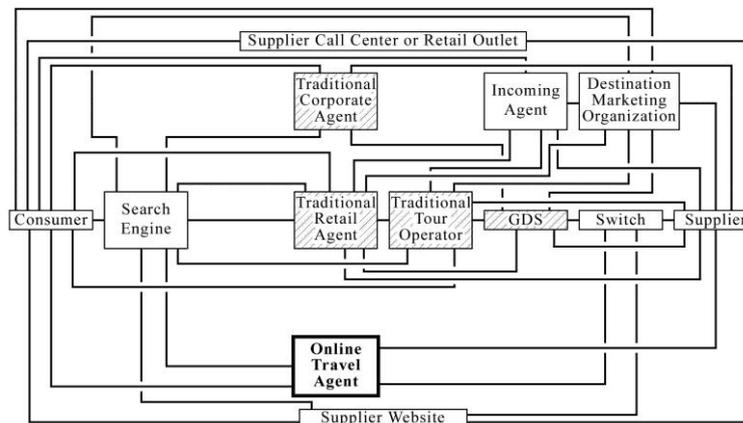


Figure II-12 : Structure des canaux de distribution touristique : les efforts réintermédiation (en cours).

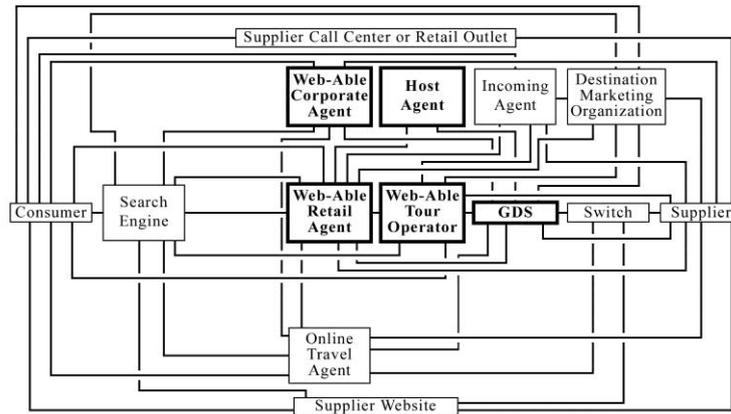


Figure II-13 : Structure des canaux de distribution touristique: méta-moteurs de recherche et DNB (2000-2005).

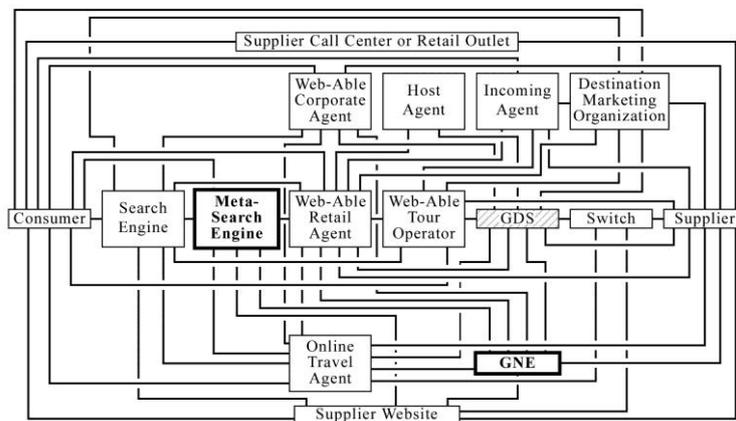
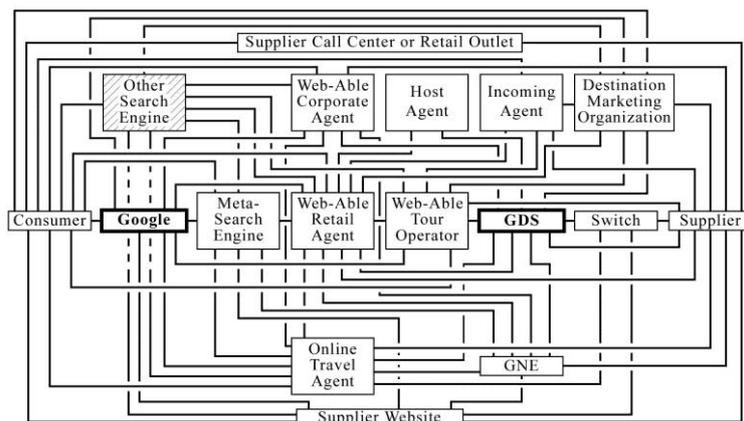


Figure II-14 : Structure des canaux de distribution touristique : GDS et moteur de recherche Google Web Browser (2005-2009).



III Annexes du chapitre III

1 Termes et concepts sur l'appropriation

Les termes et les concepts qui sont mobilisés dans notre recherche sur l'appropriation des solutions TIC sont nombreux et polysémiques.

Le tableau suivant reprend les concepts clés des définitions de l'appropriation.

1.1 Les typologies d'acteurs selon leur appropriation des TIC

Source : Guiderdoni-Jourdain (2009)

Guiderdoni-Jourdain (2009), a synthétisé les typologies d'acteurs selon leur appropriation des TIC.

Selon Alter (1985), il y a **trois types** : les innovateurs, les légalistes et la direction.

1. Les innovateurs : Ils mettent en œuvre l'appropriation de l'innovation. En d'autres termes, leur stratégie (cad les actions mises en œuvre pour parvenir à atteindre des objectifs propres) consiste à développer autonomie, compétence et créativité de manière à construire l'innovation selon leur conception de l'efficacité. Ils sont les promoteurs de l'innovation impliqués dans les changements organisationnels et imaginent de nouvelles formes d'utilisations.

2. Les légalistes : Ces derniers s'opposent aux stratégies des innovateurs pour défendre la programmation des actions telle que l'organisation existante le prévoit. Ils sont plutôt réticents à l'innovation, défendent l'ordre en place et sont les garants de la permanence des structures de l'entreprise.

3. La direction : C'est l'acteur intermédiaire. Les directions se trouvent à l'initiative de l'innovation, mais aussi à sa sortie, dans le sens où elles prennent les décisions permettant de réintégrer les pratiques jugées efficaces dans un cadre formalisé.

Selon D'Iribarne et Tchobanian (2001), il y a **quatre types** : utilitariste ou instrumentaliste, réticent ou résistant, innovateur ou web surfeur, stratège ou opportuniste.

1. L'utilitariste ou l'instrumentaliste : Face à la diffusion d'un outil multimédia en réseaux, le comportement de cet acteur est neutre. L'utilitariste considère qu'il faut attendre de voir ce que l'usage de la TIC implique avant de prendre position. De ce fait, il met les discours et les intentions à l'épreuve des faits. Les auteurs précisent que « pour celui-ci, les TIC ne sont que de simples outils qui doivent être à son service pour lui simplifier la vie et le rendre plus performant par rapport aux contraintes qui lui sont imposées. Il correspond à une logique claire d'intérêt conjoint, trouvant normal que l'entreprise tire profit de ces nouveautés à la condition qu'il y trouve lui aussi son compte ». D'Iribarne et Tchobanian soulignent que la position de l'utilitariste « est donc attentiste, mais pas passive. S'il n'y a pas de répondant, sa neutralité bienveillante risque de se dégrader en résistance. Cette figure correspond à la majorité des personnes rencontrées. ».

2. Le réticent ou le résistant : La posture de départ du réticent (ou résistant) face à l'arrivée d'une technologie est marquée par la réserve et la crainte (crainte de ne pas savoir faire ; crainte d'être dépossédé de son travail ; crainte d'une déshumanisation du travail ; crainte de perdre son emploi...). Tous les dysfonctionnements techniques et/ou organisationnels sont des occasions pour ces derniers, puisqu'ils viennent justifier leurs préventions. D'une façon générale, les auteurs soulignent que les « réticents » sont beaucoup moins nombreux qu'on ne le pense, ils servent largement d'alibi aux managers. D'Iribarne et Tchobanian ajoutent que la gestion de ce type de personnel demande « beaucoup d'attention et des systèmes techniques robustes, fiables, les plus simples possibles d'usage ».
3. L'innovateur ou web surfeur : A cause de ses postures et ses pratiques, cette figure d'utilisateur se dessine à l'inverse de la précédente. En effet, l'innovateur est favorable a priori aux technologies et cherche à en explorer les zones de performances. Celui-ci n'est pas « rebuté par les imperfections et les dysfonctionnements, il cherche à les contourner et invente souvent des astuces qui leur permettent de les surmonter. C'est avant tout un innovateur d'usage ». Néanmoins, d'Iribarne et Tchobanian posent la délicate question du contrôle de ce type de comportement qui passe volontiers « de l'autonomie à l'indépendance [qui] subvertit assez volontiers tous les systèmes de contrôle qui chercheraient à l'enfermer, risquant de constituer une source de bien mauvais exemple pour les individus qui viennent lui demander des conseils d'usage ». Les auteurs précisent que ce type de profil demande une attention organisationnelle et managériale différente du cas du résistant.
4. Le stratège ou l'opportuniste : Les auteurs soulignent que « cette dernière figure n'est apparue que peu à peu, par petites touches, au cours de l'étude ». Les comportements de ce type d'utilisateur reposent sur la notion d'intérêt mutuel, plutôt que sur le partage d'un intérêt commun. « Avec subtilité, le collaborateur de ce profil va montrer qu'il sait faire ce qu'il veut, mais il va en même temps envoyer des signaux à son manager pour qu'il lui dise ce qu'il propose en échange [de son engagement] ».

Hussenot (2006) : il y a **quatre types** : les essentiels, les cultivés, les acharnés, indifférents.

1. Les « essentiels » : cette première catégorie d'usagers se compose « des enseignants respectueux des règles et des procédures, mais pour lesquels NotePlus représente un risque de contrôle du travail par le personnel de direction de l'établissement » (Hussenot, 2008 : 247). Leur forme d'énactement de la technologie se caractérise par le respect des directives. NotePlus est perçu comme un outil administratif permettant l'édition des bulletins scolaires. D'une façon générale, les « essentiels » consacrent peu de temps à l'usage de NotePlus, d'où leur nom. Ils ont un niveau de culture technique faible.
2. Les « cultivés » : Hussenot note que la crainte que NotePlus soit un outil de contrôle est moins exacerbée que chez les « essentiels ». Pour eux, les règles de la vie de l'établissement bénéficient d'une certaine liberté d'interprétation. Cette catégorie d'utilisateurs se caractérise par une certaine prise de distance avec le personnel de direction. Le respect des règles imposées est vécu d'une façon moins pesante que pour les « essentiels ». D'une façon générale, les « cultivés » marquent par leurs attitudes une indépendance face aux discours sur l'informatisation de l'institution et du personnel de direction. Le rapport à NotePlus est serein parmi les cultivés, il n'est pas perçu comme une menace pour leur travail. Il est considéré certes, comme un outil administratif, mais également comme un instrument pédagogique pour le suivi des élèves.
3. Les « acharnés » : Hussenot remarque que ces utilisateurs, qu'il qualifie « d'acharnés », sont « très procéduriers dans l'utilisation de NotePlus, ils ont à cœur de connaître toutes les possibilités offertes par le logiciel afin de ne pas se trouver dépourvus en cas de difficulté » (Hussenot, 2008 : 253). Leur crainte repose essentiellement sur « le risque de ne pas pouvoir remettre les éléments d'évaluation dans les délais ». Hussenot note que les propriétés structurelles édictées par les « acharnés » sont proches de celles des « essentiels ». La différence entre les deux catégories est que les « acharnés » apparaissent davantage attachés à leur autonomie. L'auteur conclue que « malgré une culture numérique modeste [...], ils sont très portés sur la dimension technique de l'outil ».
4. Les « indifférents » : Hussenot explique que les individus composant la catégorie des « indifférents » restent à l'écart et ne demandent ni informations, ni conseils d'usage. Autant les « essentiels » font des efforts d'apprentissage pour bien utiliser l'outil dans les délais imposés, autant les « indifférents » n'en font pas. Ils ne sont pas intéressés par l'outil. En choisissant d'ignorer NotePlus, les « indifférents » affichent « leur dédain envers les règles édictées par l'administration du collège et par l'éducation nationale » (Hussenot, 2008 : 256). Hussenot souligne le paradoxe chez cette catégorie d'enseignants :

ils ne respectent pas les procédures établies, alors qu'il y a une certaine crainte envers le personnel de direction. Comme le principal du collègue a imposé l'usage de NotePlus, les indifférents l'utilisent mais difficilement. L'auteur explique que « le principal adjoint a été dans l'obligation de les contacter directement à leur domicile pour exiger qu'ils saisissent les éléments d'évaluation » (Hussenot, 2008 : 257). 4

De Vaujany (1999) a classé cinq types: Centré tâche, Centré outil symbolique, Centré outil d'influence, Centré outil de partage, Centré outil ludique.

1. Centré tâche : La technologie est considérée comme un outil de travail, elle est en permanence ouverte. Le mode d'appropriation est direct et l'attitude de l'individu envers l'outil est positive car elle est synonyme de gain de temps et permet « de résoudre des problèmes plus rapidement ».

L'usage de la technologie est « plutôt fidèle » à l'esprit défini par les concepteurs, tout en évoluant. Le type de technologie concerné ici est le mail, l'Internet et l'Intranet.

2. Centré outil symbolique : La technologie est un moyen de valorisation, un attribut individuel ou collectif. C'est un fer valeur pour l'utilisateur qui la considère comme l'incarnation de la modernité et permet de « rester dans le coup ». Là encore, le mode d'appropriation est plutôt direct et l'attitude envers l'outil est très positive. L'auteur note que ce modèle d'appropriation est « plutôt infidèle » à l'esprit de la technologie. Le type de technologie concerné ici est le mail et l'Internet.

3. Centré outil d'influence : Dans ce modèle, la technologie est avant tout « un outil de négociation et d'influence au service d'une stratégie d'acteur ». Son usage permet de « manœuvrer des individus ou des services, d'influencer des négociateurs, ou d'obtenir une reconnaissance nouvelle » (de Vaujany, 1999 : 71). Le mode d'appropriation, peut être, ici direct ou indirect. L'utilisateur adopte une attitude plutôt positive envers l'outil, qui lui permet de renforcer sa position au sein de l'entreprise. Comme dans le modèle précédent, l'esprit de la technologie n'est pas respecté, puisque la technologie sert la stratégie individuelle de l'acteur, ce qui n'est pas prévu à la base. Le type de technologie concerné demeure le mail et l'Internet.

4. Centré outil de partage :

La technologie est un moyen d'échanger et de partager avec l'autre. Aussi, l'individu « attend une chaleur des mails et il est donc déçu face à ce qu'il perçoit comme des débris ou des pubs dans sa boîte aux lettres ». L'auteur conclue que « la pauvreté du média contraste avec les attentes de l'utilisateur ». Le mode d'appropriation est « plutôt indirect ». la technologie est alors rapproché du téléphone ou des rencontres directes. L'attitude de l'individu envers l'outil est « plutôt négative » car l'acteur a fixé à la technologie des objectifs « difficilement réalisables ». Elle est synonyme de gain de temps et permet « de résoudre des problèmes plus rapidement ». Le rapport à la fidélité de l'esprit de la technologie est « plutôt neutre ». Le type de technologie concerné ici est avant tout le mail.

5. Centré outil ludique : La technologie est un « outil de détente, un objet de curiosité qu'on explore plus qu'on utilise ». La technologie est utilisée plus comme un « gadget » que comme un outil de travail. Elle est associée à un moment de « détente ». Quant à l'usage de l'Internet et de l'Intranet, l'auteur précise que l'individu « parcourt les sites sans stratégie ou objectif particulier ». Le mode d'appropriation est « indéterminé au départ, puis direct ou indirect quand l'appropriation ludique correspondant à un apprentissage s'achève ». L'attitude affichée envers la TIC est « plutôt positive ». Ce modèle d'appropriation est « plutôt infidèle » à l'esprit défini. Les technologies concernées sont le mail et l'Internet

1.2 La sociologie de l'innovation

Aldebert a synthétisé les travaux d'Alter (1985) sous le point de vue de la sociologie de l'innovation. Alter a souligné la dimension collective de l'innovation, dimension prédominante sur ses caractéristiques intrinsèques et à envisager le pilotage de l'innovation comme composée de trajectoire interrompue, non linéaire est en grande partie imprévisible. Il ouvre la voie à un mode de management se chemin faisant. « Le développement d'une innovation ne repose aucunement sur la qualité intrinsèque des inventions mais sur la capacité collective des acteurs à leur donner sens et usage » (Alter, 2000, p. 88). L'invention qui n'est qu'une idée au départ se transformera en innovation si des acteurs parviennent à lui donner un sens. Cette création de sens passe par des découvertes

intermédiaires, des usages imprévus et une capacité collective à en tenir compte. Par conséquent, les innovateurs doivent en permanence négocier, construire et reconstruire des réseaux d'alliés visant à soutenir l'innovation. Alter explique que l'introduction d'un artefact nouveau en milieu organisationnel repose sur l'évolution des « positions de jeu » rythmée par les actions réciproques et les transformations culturelles. Il propose une « perspective diachronique en trois temps » pour comprendre la gestion de l'innovation : (i) la phase A qu'il nomme de l'incitation à l'innovation ; (ii) la phase B appelée l'appropriation ; et pour finir (iii) la phase C titrée l'institutionnalisation.

1.2.1.1 Phase A de l'incitation à l'innovation

C'est l'étape d'introduction d'un élément nouveau. La direction met en place une innovation, on se trouve dans une phase de désordre. Les différents types d'acteurs ne se sont pas encore constitués, car les innovateurs n'ont pas encore pris conscience des avantages qu'ils pouvaient en tirer. Donc tous les acteurs sont en position de résistance.

1.2.1.2 Phase B l'appropriation

Il s'agit d'une phase d'apprentissage. Les directions *laissent faire*, les innovateurs deviennent en quelques sortes les *pilotes de l'innovation*, ils s'approprient l'élément. Quant aux légalistes, ils renforcent leur stratégie de résistance. Alter donne une définition de l'appropriation de la technologie qui s'apparente au *rapport de possession* que l'individu va entretenir avec l'outil.

1.2.1.3 Phase C l'institutionnalisation

Après avoir laissé les acteurs s'approprier d'une façon très personnelle l'outil nouveau, la direction *reprend en main l'innovation* et construit un nouvel ordre social. A partir de l'analyse de l'appropriation, la direction choisit de légaliser une partie, de redonner des règles formelles aux législateurs. Alter est explicite sur les objectifs de l'institutionnalisation de l'innovation et de son caractère temporaire : « *l'institutionnalisation a pour objectif d'assurer un équilibre entre plusieurs acteurs et ne fait donc pas que transformer en loi des pratiques qui étaient de l'ordre de l'informel : elle réduit les incertitudes[...] elle correspond à une régulation, c'est-à-dire à la définition d'une règle légitime [...] à un moment donné* » (Alter, 1995 : 83).

2 Synthèse des travaux abordés sur la notion d'appropriation

Le tableau permet d'avoir une vision synthétique des définitions de l'appropriation et de leurs apports respectifs.

2.1 Synthèse des travaux abordés sur la notion d'appropriation

2.1.1 Processus cognitif, Processus condition de sens, Processus de formation de pratique

Source : Massard (2009)

	Processus	État	Auteurs
Processus	Adaptation : processus individuel qui a lieu entre l'individu et son milieu Suite à une perturbation dans son environnement l'individu par un mouvement d'assimilation et d'accommodation va rééquilibrer sa structure cognitive	Rééquilibration de la structure cognitive	Piaget (1998); Piaget et Inhelder (1992)

	Processus de traitement de l'information issus de l'environnement	Nouvelles connaissances Enrichissement du système cognitif	Anderson (1983) Atkinson et Shiffrin (1968)
	Mécanisme de construction de l'usage d'un outil via la formation d'un modèle mental (connaissance croyance.) par l'interaction entre l'individu et l'artefact technique	Pas d'état	Richard (1990)
	Processus d'acquisition : processus d'appropriation naturel implicite inconscient qui implique une focalisation sur le sens (non guidé) Et Processus d'apprentissage : processus d'appropriation artificiel explicite conscient et qui implique une focalisation sur la forme (mode guidé)	Maîtrise plus ou bonne d'une langue	Chomsky (1971)
	L'appropriation est une relation individuelle à un objet soit un mouvement interne original pour chacun qui se traduit en savoir s'arrête parfois en pratiques rigidifiées parfois aussi grâce des rencontres des expériences nouvelles ou encore régresse du fait d'une mise hors circuit de communication	Un niveau de capacité de lecture et d'écriture	Besse (1995)
	L'appropriation est la régulation des perturbations par des éléments externes (aménagement du système) et des éléments internes (processus de compensation que développe l'individu pour ramener son système cognitif à un état d'équilibre)	Stabilisation des niveaux d'utilisation	Besse (1995); Guillevic (1988)
Processus condition de sens	Autonomie des usagers face aux dispositifs techniques qui se traduit par un détournement d'usage aux intentions des concepteurs	Ecarts entre les usages pensés par les concepteurs et les usages effectifs	Perriault (1989) De Certeau (1990)
	S'approprier c'est choisir parmi un ensemble de possible pour réinventer « sa » machine ce qui sous-entend une démarche plus ou moins consciente chez les usagers. Processus : diffusion innovation appropriation (Théorie des usages)	Des écarts d'usage entre utilisateurs dans un même contexte	Millerand (2003) Proulx (2001) Flichy (2003) Millerand (1998, 1999, 2002)
	Subversion de l'usage prévu. L'opérateur cherche à développer les connaissances qu'il a de l'objet à apprendre à remplacer les outils à acquérir des tours de main pour pouvoir en changer le rythme de manière frauduleuse	Un rapport de possession à l'objet. Une manière propre d'utiliser l'objet. Constitution de la personnalité individuelle à travers le rapport aux groupes de pairs	Bernoux (2002) Sainsaulieu (1988)
	L'appropriation caractérise le passage d'une invention à une innovation (trajectoire appropriative) Prise en compte de la logique de l'organisation	Pas d'état	Alter (2000)
Processus de formation de pratique	L'appropriation est le processus intermédiaire entre les représentations (façon de voir) et les pratiques (action de faire). L'appropriation se joue entre les représentations et les pratiques	Pas d'état	Prigent (1995) Millerand (2003)
	Période qui sépare deux périodes se caractérisant chacune par la stabilité de ces routines	Stabilisation des routines L'appropriation ne peut pas être assimilée à un résultat	Houzé (2000)
	Action immédiate visible qui met en évidence des processus de structuration plus profonds (Structurationniste)	Nouvelle structure sociale incluant les propriétés de la Technologie	Desanctis et Poole (1992, 1994)
	L'appropriation peut être décrite en tant que processus en fonction d'enchaînements d'archétypes technologiques ANT	3 archétypes technologiques : Neutre Régénéré Perturbé	De Vaujany (2001); De Vaujany (2003) 2005

IV Annexes du chapitre IV

1 L'opération des variables du modèle de recherche

1.1 L'appropriation des nouvelles technologies

1.1.1 Absorption cognitive (CA)

- (Roca *et al.*, 2006) perceived performance, perceived usability : CA => PEOU, PU
- (Saadé et Bahli, 2005) considère l'absorption cognitive (temps, immersion, enjoy) comme variable qui influence des variables de TAM
- (Zhang *et al.*, 2006) Perceived Affective Quality => CA => PU, PEOU => BI

1.1.1.1 Etre curieux en utilisant le site web

- CA : Curiosity (CU) (Agarwal et Karahanna, 2000)
- CU1. Using the Web excites my curiosity.
- CU2. Interacting with the Web makes me curious.
- CU3. Using the Web arouses my imagination.
- (Zhang *et al.*, 2006)
- CU1 Interacting with the university website made me curious.
- CU2 Using the university website aroused my imagination.
- CU3 Using the university website excited my curiosity.

1.1.1.2 Bloquer la plupart des autres distractions

- CA : Focused Immersion (FI) (Agarwal et Karahanna, 2000)

1.1.1.3 Avoir du plaisir à interagir avec le Web

- CA : Heightened Enjoyment (HE) (Agarwal et Karahanna, 2000)
- HE1. I have fun interacting with the Web.
- HE2. Using the Web provides me with a lot of enjoyment.
- HE3 I enjoy using the Web.
- HE4 Using the Web bores me.
- CA (Zhang *et al.*, 2006):
- HE1 I had fun interacting with the university website.
- HE2 Using the university website provided me with a lot of enjoyment.
- HE3 Using the university website bored me.
- HE4 I enjoyed using the university website.

1.1.1.4 Le temps semble passer très vite quand je suis en train d'utiliser le Web

-CA : Temporal Dissociation (TD) (Agarwal et Karahanna, 2000)

TD1. Time appears to go by very quickly when I am using the Web.

TD2. Sometimes I lose track of time when I am using the Web.

TD3. Time flies when I am using the Web.

-CA (Zhang *et al.*, 2006):

TD1 Time appeared to go by very quickly when I was using the university website.

TD2 I spent more time on the university website than I had intended.

1.1.1.5 Etre immergé dans l'exercice de la tâche

- CA : Focused Immersion (FI) (Agarwal et Karahanna, 2000)

FI3. While on the Web, I am immersed in the task I am performing.

FI1. While using the Web I am able to block out most other distractions.

FI2. While using the Web, I am absorbed in what I am doing.

-CA (Zhang *et al.*, 2006):

FI1 While using the university website I was able to block out most other distractions.

FI2 While using the university website, I was absorbed in what I was doing.

FI3 When on the university website, I got distracted by other attentions very easily.

FI4 While on the university website, I was immersed in the task I was performing.

FI5 While on the university website, my attention did not get diverted very easily.

1.1.2 Perception de l'utilité (PU)

-(Karahanna et Straub, 1999)

-(Roca *et al.*, 2006) perceived performance, PU, PEOU

-(Saadé et Bahli, 2005) pour l'absorption cognitive (temps, immersion, enjoy) comme variable qui influence des variables de TAM

1.1.2.1 Amélioration de la productivité

- Perceived Usefulness (Agarwal et Karahanna, 2000)

PU2. Using the Web enhances my productivity.

PU1 Using the Web enhances my effectiveness in college.

PU3. I find the Web useful in my college activities.

PU4. Using the Web improves my performance in college.

1.1.2.2 Amélioration des performances aux concurrents

- Perceived Usefulness (Agarwal et Karahanna, 2000)

PU4. Using the Web improves my performance in college.

PU2. Using the Web enhances my productivity.

PU1 Using the Web enhances my effectiveness in college.

PU3. I find the Web useful in my college activities.

1.1.2.3 Pionner à essayer de nouvelles technologies de l'information.

Parmi mes concurrents, je suis généralement le premier à essayer de nouvelles technologies de l'information

- Personal Innovativeness(PIIT) (Agarwal et Karahanna, 2000)

PIIT1. If I heard about a new information technology, I would look for ways to experiment with it.

PIIT2. In general, I am hesitant to try out new information technologies.

PIIT3. Among my peers, I am usually the first to try out new information technologies.

PIIT4. I like to experiment with new information technologies.

1.1.2.4 Aimer à expérimenter de nouvelles technologies de l'information

- Personal Innovativeness(PIIT) (Agarwal et Karahanna, 2000)

PIIT1. If I heard about a new information technology, I would look for ways to experiment with it.

PIIT2. In general, I am hesitant to try out new information technologies.

PIIT3. Among my peers, I am usually the first to try out new information technologies.

PIIT4. I like to experiment with new information technologies.

-(Zhang *et al.*, 2006)

PU1 Using the university website would enhance my effectiveness in college.

PU2 Using the university website would enhance my productivity in college.

PU3 I find the university website would be useful in my college life.

PU4 Using the university website would improve my performance in college.

1.1.3 Perception de la facilité d'utilisation (PEOU)

1.1.3.1 Sentiment de contrôler la navigation

-CA : Control (Agarwal et Karahanna, 2000)

C01. When using the Web I feel in control.

C02. I feel that I have no control over my interaction with the Web.

C03. The Web allows me to control my computer interaction.

-(Zhang *et al.*, 2006) :

CO1 When using the university website I felt in control.

CO2 I felt that I had no control over my interaction with the university website.

CO3 The university website allowed me to control my computer interaction.

1.1.3.2 Facile d'apprendre à exploiter le Web

-PEOU (Agarwal et Karahanna, 2000)

Perceived Ease of Use

PEOU2. I find it easy to get the Web to do what I want it to do.

PEOU3. It is easy for me to become skillful at using the Web.

1.1.3.3 Facile d'obtenir ce qu'il cherche sur le Web

-PEOU (Agarwal et Karahanna, 2000)

Perceived Ease of Use

PEOU2. I find it easy to get the Web to do what I want it to do.

1.1.3.4 Facile de devenir habile à utiliser le Web

-(Zhang *et al.*, 2006) Perceived Ease of Use

PEOU 1 It was easy for me to become skillful at using the university website.

PEOU 2 Learning to operate the university website was easy for me.

PEOU 3 I find it easy to get the university website to do what I wanted it to do.

PEOU 4 I find the university website easy to use.

1.1.3.5 Sentiment de flexibilité en utilisant le Web

-Playfulness (Agarwal et Karahanna, 2000)

When using the Web I am Flexible.

When using the Web I am Creative.

When using the Web I am Playful.

When using the Web I am Inventive.

V Annexes du chapitre V

1 Les choix méthodologiques

1.1 Le questionnaire



=== EXTRAIT ===

ENQUÊTE RELATIVE AU SITE WEB ET À L'UTILISATION DE L'INTERNET DANS HÔTELLERIE

Nom de l'hôtel :
 Adresse de l'hôtel :
 Veuillez nous indiquer le nom et les coordonnées de la personne qui a rempli ce questionnaire
 Nom du répondant :
 E-mail :
 Nom de votre site web :
 Fonction du répondant :
 Téléphone :

A. Information générale

1 La taille de l'hôtel

Nombre d'étoiles

Quel est le nombre de chambres ?

En 2009 combien de salariés travaillent dans votre hôtel ?

En 2009 combien de saisonniers travaillaient dans votre hôtel ?

Taux d'occupation des chambres (en %) %

2 Type de clientèle (en %)

Affaires	Tourisme	Congrès/séminaires	Autres
%	%	%	%

3 Votre hôtel est-il confronté à une concurrence...

De 1 (très faible) à 5 (très fort)	1	2	3	4	5
...sur la qualité des produits ou des prestations	<input type="checkbox"/>				
...sur les prix	<input type="checkbox"/>				
...sur l'innovation	<input type="checkbox"/>				
...sur les délais de réponse à vos clients	<input type="checkbox"/>				

B. Équipement informatique et Internet

1 Quel type de connexion pour Internet avez-vous utilisé en 2009 ? (plusieurs choix possibles)

Modem analogique ou ADSL (bas débit)	ADSL (haut débit)	Connexion sans fil (satellite téléphone portable)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 En janvier 2009 votre hôtel a-t-il utilisé les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) suivantes ? Si oui à quelle fréquence? (Plusieurs choix possibles)

	En augmentant	En diminuant	Oui plus de deux fois par semaine	Oui une fois par semaine	Oui une fois par mois	Moins	Non
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standard téléphonique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet / Extranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calendrier de groupe électronique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logiciel de gestion partenarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logiciel de gestion clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Site web

1 Votre hôtel possède-il un site Web ?

Non	Moins de 1 an	Entre 1 an et 5 ans	Plus de 5 ans
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Quelle est la principale fonction de votre site Web ?

Site de commerce (permettant d'effectuer en ligne des transactions commerciales et/ou financières)	<input type="checkbox"/>
Site informationnel (présentant des informations sur les activités ou les produits de votre organisation)	<input type="checkbox"/>

3 Mise à jour du site web

Tous les jours	Toutes les semaines	les	Tous les mois	Dépend des événements	Jamais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Parmi les objectifs suivants cochez ceux que vous souhaitez réaliser en vous dotant d'un site web (Plusieurs réponses possibles)

Vous faire connaître	<input type="checkbox"/>	Interagir avec des partenaires afin d'élargir vos services	<input type="checkbox"/>
Promouvoir vos prestations	<input type="checkbox"/>	Développer la communication interne	<input type="checkbox"/>
Fournir de l'information à vos clients	<input type="checkbox"/>	Utiliser les informations réservations pour le service	<input type="checkbox"/>
Permettre la réservation en ligne	<input type="checkbox"/>	Fournir des informations à vos contacts à l'étranger	<input type="checkbox"/>
Recevoir des paiements en ligne	<input type="checkbox"/>	Développer des alliances avec d'autres hôtels	<input type="checkbox"/>
Interagir avec les clients afin d'améliorer vos services	<input type="checkbox"/>	Autres	

5 Évaluez le rôle de l'utilisation site web pour votre hôtel ...

	De 1 (Extrêmement important) à 5 (Pas important)	1	2	3	4	5
EE1	Gain de temps	<input type="checkbox"/>				
EE2	Accélérer les transactions	<input type="checkbox"/>				
EE3	Diminuer les coûts	<input type="checkbox"/>				
EE4	Utilisation du Yield-Management	<input type="checkbox"/>				

EE5	Améliorer la qualité des services	<input type="checkbox"/>				
-----	-----------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6 L'application du site web a des impacts de votre hôtel sur ...

	De 1 (faiblement) à 5 (fortement)	1	2	3	4	5
EM1	la productivité du travail des employés	<input type="checkbox"/>				
EM2	la circulation de l'information en interne	<input type="checkbox"/>				
EM3	la réactivité des employés face aux demandes des clients	<input type="checkbox"/>				
EM4	le contrôle des tâches	<input type="checkbox"/>				
EM5	réorganiser et simplifier des procédures de travail	<input type="checkbox"/>				

7 Le site web est-il la cause des changements organisationnels dans votre hôtel?

	De 1 (faiblement) à 5 (fortement)	1	2	3	4	5
A01	Des changements de règles au sein de l'hôtel	<input type="checkbox"/>				
A02	Des changements dans le management	<input type="checkbox"/>				
A03	Des changements dans le procédé de production	<input type="checkbox"/>				
A04	Des changements dans l'organisation du travail	<input type="checkbox"/>				

D. Intégration de votre site web dans vos activités

	Infrastructure de la firme	Oui	Non
I1	L'historique de votre structure est-il visible sur le site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I2	Les valeurs prônées par votre structure sont-elles perceptibles sur le site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I3	Le logo de vos partenaires figure-t-il sur le site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I4	Certaines pages de votre site reprennent-elles des documents écrits antérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I5	Les projets de votre structure sont-ils évoqués de façon nette sur votre site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I6	Avez-vous engagé une procédure qualité relative à votre site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ressources humaines	Oui	Non
R1	Avez-vous désigné une personne chargée de la gestion du site	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R2	Une personne chargée de relever les mails émis à partir du site a-t-elle été désignée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R3	Le délai de réponse aux questions est-il inférieur à 48h ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R4	Une personne a-t-elle été désignée pour traiter les F.A.Q (foire aux questions) s'il y a lieu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R5	Le contenu informationnel du site est-il bien connu du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R6	Le site est-il utilisé en interne par les salariés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Système d'information	Oui	Non
S11	Existe-t-il en ligne un formulaire de recueil de données sur les visiteurs du site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S12	Ces données sont-elles ensuite gérées dans une base de données	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S13	Le site propose-t-il un moteur de recherche pour accéder à l'information proposée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S14	Existe-t-il un outil de comptage des visiteurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S15	Existe-t-il des pages spécifiques pour les visiteurs anglophones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S16	Existe-t-il des pages spécifiques pour les visiteurs hispanophones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S17	Existe-t-il un formulaire recueil de données spécifique pour les visiteurs non français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Approvisionnement	Oui	Non
A1	Le site indique-t-il la disponibilité des formes d'hébergement que vous proposez aux internautes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2	Le site indique-t-il la disponibilité des services (autres que l'hébergement) que vous proposez aux internautes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3	Le site propose-t-il un service substitut en cas de non disponibilité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A4	les internautes qui avaient souhaité opérer une réservation sont-ils alertés, lorsque le service retenu (chambre, salle) devient disponible ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5	Le site invite-t-il vos fournisseurs à vous faire des propositions commerciales ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
P1	Adaptation du processus de production dans le cas d'une offre de produit personnalisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2	Existence d'un système d'aide au choix du produit (comparateur de performance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3	L'offre de services gratuits est-elle bien différenciable des services payants ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4	Le site propose -t-il un système d'aide au choix de la chambre (vidéo, plan...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5	Le site permet-il aux internautes de suggérer la mise à disposition de services ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation des services		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
C1	l'adresse du site figure-t-elle sur les supports de communication de votre structure ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2	le site respecte-t-il la charte graphique de votre structure ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3	le site mentionne-t-il clairement les coordonnées téléphoniques, fax et adresse de votre structure ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4	Utilisez-vous l'adresse mail de vos visiteurs pour leur envoyer des informations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5	Le site exploite-t-il le multimédia pour présenter vos prestations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6	Les coordonnées des établissements partenaires (filiales, réseau..) sont-ils accessibles sur le site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistique		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
LE1	Votre client peut-il suivre l'état de ses réservations sur votre site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE2	Le site permet-il d'indiquer une arrivée tardive à votre hôtel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE3	Y a-t-il un processus prévu en cas de rétractation de la réservation par le client sous 7 jours ? (remboursement et)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE4	Le site propose-t-il plusieurs modalités de règlement (chèques, CB etc.) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE5	Y a-t-il un processus prévu pour gérer les erreurs de règlements multi modal ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LE6	Les documents commerciaux (bons de commande, vouchers) sont-ils téléchargeables à partir du site ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestations de services complémentaires		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
S1	Les informations disponibles en ligne sont-elles plus riches que celles qui figurent sur les supports papier utilisés par votre hôtel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2	Les prestations de services proposées les membres de votre réseau sont elles aussi en ligne ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3	Le site propose-t-il une possibilité de paiement multi devises ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S4	Le paiement est-il sécurisé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S5	Le site propose-t-il des prestations de services personnalisées : alertes, conseil, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S6	Le site propose-t-il une possibilité d'échange contre remboursement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication

Quand vous utilisez l'Internet dans le cadre du travail...

(de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement en accord))		1	2	3	4	5
Perception de la facilité d'utilisation						
PE1	Quand j'utilise l'Internet je sens que je contrôle ma navigation.	<input type="checkbox"/>				
PE2	Lors de l'utilisation du Web je suis flexible.	<input type="checkbox"/>				

PE3	Apprendre à exploiter le Web est facile pour moi.	<input type="checkbox"/>				
PE4	Je trouve facile d'obtenir ce que je cherche sur le Web.	<input type="checkbox"/>				
PE5	Il est facile pour moi de devenir habile à utiliser le Web.	<input type="checkbox"/>				
Perception de l'utilité						
PU1	Utiliser le Web améliore ma productivité.	<input type="checkbox"/>				
PU2	Utiliser le Web améliore mes performances vis-à-vis de mon principal concurrent.	<input type="checkbox"/>				
PU3	Parmi mes concurrents je suis généralement le premier à essayer de nouvelles technologies de l'information.	<input type="checkbox"/>				
PU4	J'aime expérimenter de nouvelles technologies de l'information.	<input type="checkbox"/>				
Absorption cognitive						
CA1	L'interaction avec le Web me rend curieux.	<input type="checkbox"/>				
CA2	Je suis en mesure de bloquer la plupart des autres distractions.	<input type="checkbox"/>				
CA3	Je suis immergé dans l'exercice de la tâche.	<input type="checkbox"/>				
CA4	J'ai du plaisir à interagir avec le Web.	<input type="checkbox"/>				
CA5	Le temps semble passer très vite quand je suis en train d'utiliser le Web.	<input type="checkbox"/>				

F. Ressource Humaine

1 Dirigeants

1.1 Le directeur de l'hôtel est ...

Fan des TIC	Intéressé par les TIC sans plus	Intéressé par les TIC par obligation	N'éprouve aucun intérêt pour les TIC	Ne s'intéresse aux TIC qu'en cas de problème
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Responsable informatique de l'hôtel est ...

Employé de l'hôtel	Un prestataire extérieur	Autre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3 Si le responsable informatique de l'hôtel est employé de l'hôtel. Est-ce qu'il est ...

Le dirigeant de l'hôtel	Un responsable informatique dont c'est la fonction principale	Un employé de l'hôtel dont ce n'est pas la fonction principale
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 Formation du responsable informatique

Le responsable informatique a obtenu un diplôme professionnel en système d'information ?	Oui	Non
Le responsable informatique a suivi les formations complémentaires pour les TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Employés

2.1 Employés qui utilisent les outils informatiques

Est-ce que le fait d'être formé aux technologies est une condition d'embauche ?	Oui	Non
Est-ce que les salariés faiblement diplômés utilisent-ils les TIC dans leur travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Votre personnel est-il formé aux Technologies de l'Information et de la Communication ?

Oui formation de base	Oui formation spécifique pour toute nouvelle application	Non	En projet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Comment qualifiez-vous l'adaptation de vos salariés à l'utilisation des TIC ?

Facile	Délicate	Difficile
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Comment qualifiez-vous le recours aux TIC pour vos différents salariés ?

Indispensable	Utile mais non indispensable	Peu utile	Totalement inutile	Ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Autonomie des employés

Le personnel est totalement autonome	Le personnel est autonome sur certains	Le personnel suit des instructions précises	Ne sais pas
---	---	--	--------------------

points



1.2 Démarches de réalisation de l'enquête

1.2.1 Offices et Organisations de tourisme contactés

Nous avons contacté 2896 Offices et Organisations de tourisme (en France métropolitaine) pour avoir les coordonnées des hôtels.

	Nombre
Alsace	68
Auvergne	60
Bourgogne	134
Centre-Val-de-loire	139
Champagne – Ardenne	80
Côte-d'Azur	148
Franche-Comté	67
Ile de France	119
Languedoc - Roussillon	265
Limousin	95
Lorraine	101
Midi - Pyrénées	278
Normandie	188
Pays de la Loire	208
Picardie - Nord - Pas-de-Calais	199
Poitou - Charentes	133
Provence	203
Rhône-Alpes	411
TOTAL	2896

1.2.2 Administration du questionnaire

-Bien choisir la période pour lancer l'enquête

Si les chercheurs ne décident pas bien la période pour lancer l'enquête, cela peut commettre les problèmes de saison, surtout pour les hôtels qui se trouvent dans le littoral ou dans la montagne. Par exemple, si la période de réalisation de l'enquête est tombée au mois de juillet. Les hôtels de tourisme sont dans la haute saison et n'ont pas de temps pour répondre au questionnaire. En revanche, si le chercheur envoie l'enquête en basse-saison, il y a plusieurs de petits hôtels, dans la montagne par exemple, qui ferme leur porte.

-Le site web pour héberger le questionnaire :

Pour les personnes qui ne bénéficient pas d'une équipe de support pour envoyer les questionnaires, il est nécessaire de choisir un serveur pour héberger le questionnaire en ligne. Désormais, il y a plusieurs de services gratuits en ligne. En comparaison les serveurs avec leurs services fournis, je trouve que le serveur de Google est le meilleur pour la compatibilité entre les services (Serveur d'enquête, Documents, Messagerie). En outre, l'hébergement le questionnaire sur le serveur de Google permet de récupérer les données saisies automatiques dans un fichier Excel.

-Le serveur du courrier électronique :

A côté du serveur du questionnaire, l'utilisation le service de messagerie Gmail permet d'un grand quota d'envoi des emails (jusqu'à 500 par jour). La messagerie Gmail est conseillée par rapport aux

autres pour les raisons du Spam et du POP3⁸. Le domain du Gmail qui est assez sûr permet de baisser la possibilité que l'email soit considéré comme un Spam. En outre, le service de Gmail, à notre connaissance, est le service de messagerie unique (à ce moment) permet d'utiliser le protocole POP3. Ce dernier permet de récupérer automatiquement les courriers électroniques situés sur un serveur webmail pour travailler en Offline. Cela permet d'envoyer en masse et de réduire le temps pour aller travailler directement sur le web.

-Le logiciel d'envoyer et de recevoir les questionnaires :

Les logiciels conseillés sont la combinaison entre le Microsoft Outlook et Microsoft Word (et Microsoft Excel).

-Les coordonnées sont classées dans un tableau (Word ou Excel).

-La lettre est rédigée avec le Word avec les champs nécessaires comme l'adresse, le nom du dirigeant etc. L'utilisation la fonction Mail Merge permet de remplir les Champs des coordonnées à partir le tableau. Les messages sont ensuite envoyés par Outlook.

L'exemple ci-dessous avec les champs en majuscule

À : «NOM»«CATEGORIE» - Demande de l'information

«NOM» «CATEGORIE»
«ADRESSE»«CODE_POSTAL» «VILLE»
«TELEPHONE»
«FAX»

Bonjour « SEXE » «DIRIGEANT»,

La thèse de doctorat que je prépare à l'université Toulouse 1 porte sur l'utilisation des sites web dans l'hôtellerie et les problèmes que rencontrent les hôteliers pour créer, développer et rendre profitable l'investissement que cela représente.

«NOM»«CATEGORIE» a doté un site web. Accepteriez-vous de répondre à mon questionnaire pour me permettre de poursuivre ma recherche. Je me permettrai de vous envoyer des résultats.

D'avance, je vous remercie sincèrement et vous propose soit de remplir en ligne, soit de m'envoyer/faxer le questionnaire, soit de m'appeler pour venir le chercher.

En attendant de votre réponse, veuillez agréer, « SEXE », l'expression de mes sentiments distingués.

PS : même le questionnaire rempli partiellement m'intéresse.

-Personnaliser le message :

Ce code initial vous est proposé par OpenHost. On peut appuyer sur ce code pour personnaliser. Le code est utilisé pour la version 2010 de Microsoft Outlook et Word.

La fonction du code permet de préremplir un mail au sein de Outlook, et ce depuis une autre application VBA (Microsoft Word). L'envoi de l'e-mail n'est pas réalisé automatique par ce code. L'envoi est prévu pour être fait par l'utilisateur après relecture de son mail.

Option Compare Database déclare les Objets permettant de « télécommander » Outlook depuis du Code VBA inséré dans Word etc...

Dim olApp As Outlook.Application

Dim objMail As Outlook.MailItem

Cette procédure active la télécommande...

Private Sub EnvoiMail()

Commencer par créer une instance Outlook au sein du projet afin de pouvoir démarrer la prise de control

Set olApp = GetObject(« », « Outlook.Application »)

L'objet olExplorer va nous permettre de déplacer au sein de l'arborescence d'Outlook

Dim olExplorer As Outlook.Explorer

Créer un objet Mail qui va servir de base pour définir les paramètres et le contenu du mail

Set objMail = olApp.CreateItem(olMailItem)

Créer un objet permettant de déplacer dans les dossiers d'Outlook.

Dim mpf As Outlook.MAPIFolder

Dans quel format souhaité le Mail : Texte Brut ou Texte Enrichi

⁸ (Post Office Protocol : le protocole du bureau de poste).

`objMail.BodyFormat = olFormatRichText`

Affiche le mail dans Outlook

Sans cette ligne la fenêtre n'est pas visible

`objMail.Display`

Affectation du sujet du mail

`objMail.Subject = « Taper le sujet du mail »`

Affectation du corps du message, le Body...

`objMail.Body = « Taper le corps du message »`

Affectation du destinataire du message

`objMail.To = « Taper l'adresse de l'e-mail »`

Après avoir prérempli le mail au sein d'Outlook. Il faut vérifier (si nécessaire) mail et de cliquer sur Envoyer

VI Annexes du chapitre VI

1 Exemple de Syntaxe SPSS

1.1 Composantes principales (ACP)

```
FACTOR
/VARIABLES PC1 PC2 PC3 PC4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS PC1 PC2 PC3 PC4
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION DET KMO INV AIC EXTRACTION
ROTATION FSCORE
/FORMAT SORT BLANK(.30)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/SAVE REG(ALL)
/METHOD=CORRELATION.
```

1.2 Alpha de Cronbach

```
RELIABILITY
/VARIABLES= PC1 PC2 PC3 PC4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL.
```

1.3 Rho de Joreskög et le Rho de Fornell et Larcker

Fichier excel de Michaël Korchia, marketing professor (BEM Bordeaux Management School)
http://www.watoowatoo.net/sem/sem_stats.xls
Version 1.3.A, 25/03/10

1.4 Traitement des valeurs manquantes

```
QUICK CLUSTER PC1 PC2 PC3 PC4 EE3 EE1 EE4 EE2 EE5 EM1 EM2 EM3 EM4 EM5 AO1
AO2 AO3 AO4 PE1 PE2 CA1 CA2 CA3 CA4 PE3 PE4 PE5 PU1 PU2 PU3 PU4 CA5
/MISSING=PAIRWISE
/CRITERIA=CLUSTER(10) MXITER(10) CONVERGE(0)
/METHOD=KMEANS(NOUPDATE)
```

```

/SAVE CLUSTER DISTANCE
/PRINT INITIAL.
SORT CASES by Qcl_1.
SPLIT FILE SEPARATE by Qcl_1.
RMV
/PC1_1=SMEAN(PC1) /PC2_1=SMEAN(PC2) /PC3_1=SMEAN(PC3) /PC4_1=SMEAN(PC4)
/EE3_1=SMEAN(EE3) /EE1_1=SMEAN(EE1) /EE4_1=SMEAN(EE4) /EE2_1=SMEAN(EE2)
/EE5_1=SMEAN(EE5) /EM1_1=SMEAN(EM1) /EM2_1=SMEAN(EM2) /EM3_1=SMEAN(EM3)
/EM4_1=SMEAN(EM4) /EM5_1=SMEAN(EM5) /AO1_1=SMEAN(AO1) /AO2_1=SMEAN(AO2)
/AO3_1=SMEAN(AO3) /AO4_1=SMEAN(AO4) /PE1_1=SMEAN(PE1) /PE2_1=SMEAN(PE2)
/CA1_1=SMEAN(CA1) /CA2_1=SMEAN(CA2) /CA3_1=SMEAN(CA3) /CA4_1=SMEAN(CA4)
/PE3_1=SMEAN(PE3) /PE4_1=SMEAN(PE4) /PE5_1=SMEAN(PE5) /PU1_1=SMEAN(PU1)
/PU2_1=SMEAN(PU2) /PU3_1=SMEAN(PU3) /PU4_1=SMEAN(PU4) / CA5_1=SMEAN(CA5).
SPLIT FILE OFF.

```

1.5 Test des échelles de mesure

```

FACTOR
/VARIABLES EM1 EM2 EM3 EM4 EM5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS EM1 EM2 EM3 EM4 EM5
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION DET KMO INV AIC EXTRACTION
ROTATION FSCORE
/FORMAT SORT BLANK(.30)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA FACTORS(2) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/SAVE REG(ALL)
/METHOD=CORRELATION.
RELIABILITY
/VARIABLES= EM1 EM2 EM3 EM4 EM5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL.

```

1.6 Les Dimensions de la stratégie web

```

COMPUTE Infrastructure=MEAN(I1, I2, I3, I4, I5, I6)*100.
EXECUTE.
COMPUTE Gestion_RH =MEAN(R1, R2, R3, R4, R5, R6)*100.
EXECUTE.
COMPUTE SI=MEAN(SI1, SI2, SI3, SI4, SI5, SI6, SI7)*100.
EXECUTE.
COMPUTE Approvisionnement=MEAN(A1, A2, A3, A4, A5)*100.
EXECUTE.
COMPUTE Production=MEAN(P1, P2, P3, P4, P5)*100.
EXECUTE.
COMPUTE Communication=MEAN(C1, C2, C3, C4, C5, C6)*100.
EXECUTE.
COMPUTE Service=MEAN(S1, S2, S3, S4, S5, S6)*100.
EXECUTE.

```

```

COMPUTE Logistique=MEAN(LE1, LE2, LE3, LE4, LE5, LE6)*100.
EXECUTE.
RECODE Infrastructure (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4) (80.1
thru
    Highest=5) INTO SWIF.
VARIABLE LABELS SWIF 'SWIF'.
EXECUTE.
RECODE Gestion_RH (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4) (80.1
thru
    Highest=5) INTO SWRH.
VARIABLE LABELS SWRH 'SWRH'.
EXECUTE.
RECODE SI (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4) (80.1 thru
    Highest=5) INTO SWSI.
VARIABLE LABELS SWSI 'SWSI'.
EXECUTE.
RECODE Approvisionnement (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4)
(80.1 thru
    Highest=5) INTO SWAP.
VARIABLE LABELS SWAP 'SWAP'.
EXECUTE.
RECODE Production (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4) (80.1
thru
    Highest=5) INTO SWPR.
VARIABLE LABELS SWPR 'SWPR'.
EXECUTE.
RECODE Communication (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4)
(80.1 thru
    Highest=5) INTO SWCO.
VARIABLE LABELS SWCO 'SWCO'.
EXECUTE.
RECODE Service (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4) (80.1 thru
    Highest=5) INTO SWSV.
VARIABLE LABELS SWSV 'SWSV'.
EXECUTE.
RECODE Logistique (Lowest thru 20=1) (20.1 thru 40=2) (40.1 thru 60=3) (60.1 thru 80=4) (80.1
thru
    Highest=5) INTO SWLG.
VARIABLE LABELS SWLG 'SWLG'.
EXECUTE.
FACTOR
/VARIABLES SWIF SWRH SWSI SWAP SWPR SWCO SWSV SWLG
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS SWIF SWRH SWSI SWAP SWPR SWCO SWSV SWLG
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION DET KMO INV AIC EXTRACTION
ROTATION FSCORE
/FORMAT SORT BLANK(.10)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/SAVE BART(ALL)
/METHOD=CORRELATION.

```

2 Les tests des échelles de mesure

2.1 L'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant de l'hôtel

2.1.1 Perception de la facilité d'utilisation (PEOU)

2.1.1.1 Échelle à 5 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
PE1	3.930	.9825	266
PE2	3.688	.9508	266
PE3	3.616	1.0207	266
PE4	3.840	.9151	266
PE5	3.781	.9067	266

Matrice de corrélation^a

	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5
PE1	1.000	.680	.519	.530	.554
PE2	.680	1.000	.486	.515	.547
PE3	.519	.486	1.000	.751	.806
PE4	.530	.515	.751	1.000	.802
PE5	.554	.547	.806	.802	1.000

a. Déterminant = .037

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.826
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.862.096
	10
	.000

Matrices anti-images

	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5
PE1	.816a	-.527	-.090	-.079	-.074
PE2	-.527	.808a	.005	-.070	-.132
PE3	-.090	.005	.843a	-.276	-.486
PE4	-.079	-.070	-.276	.857a	-.454
PE5	-.074	-.132	-.486	-.454	.803a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
PE1	1.000	.598
PE2	1.000	.575
PE3	1.000	.746
PE4	1.000	.760

PE5	1.000	.809
-----	-------	------

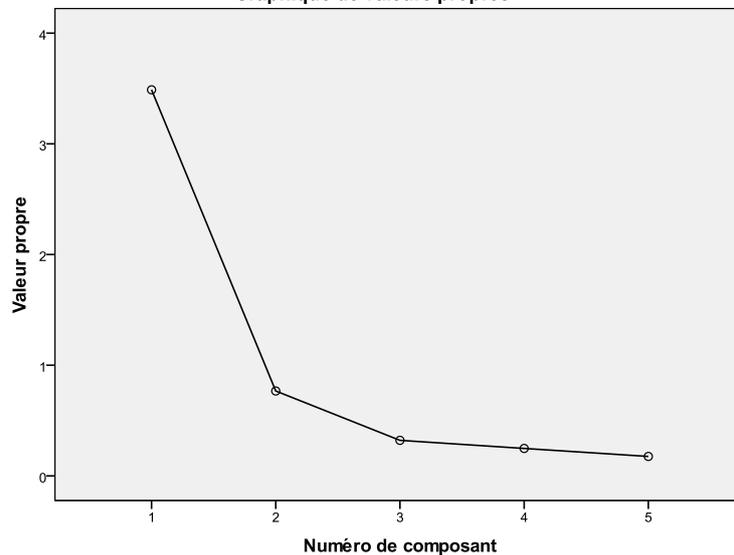
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3.488	69.759	69.759	3.488	69.759	69.759
2	.767	15.339	85.098			
3	.321	6.424	91.523			
4	.248	4.962	96.485			
5	.176	3.515	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique de valeurs propres



Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	
PE5	.900	
PE4	.872	
PE3	.864	
PE1	.773	
PE2	.758	

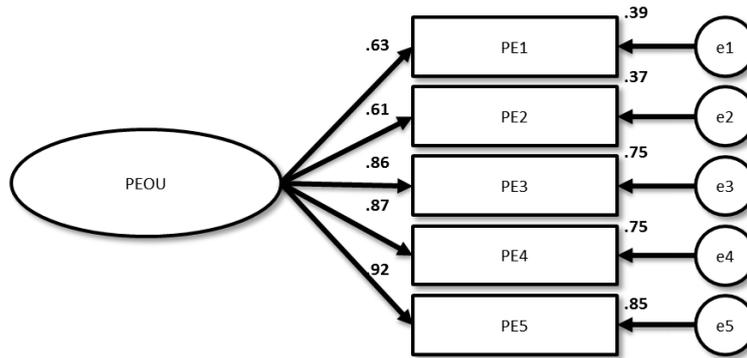
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.889	5

b. *Analyse factorielle confirmatoire*



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PE1 <--- PEOU	1.000				
PE2 <--- PEOU	.943	.108	8.723	***	par_1
PE3 <--- PEOU	1.429	.126	11.355	***	par_2
PE4 <--- PEOU	1.284	.113	11.370	***	par_3
PE5 <--- PEOU	1.355	.115	11.802	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PE1 <--- PEOU	.628
PE2 <--- PEOU	.612
PE3 <--- PEOU	.864
PE4 <--- PEOU	.866
PE5 <--- PEOU	.922

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	75.583	5	.000	15.117
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	870.306	10	.000	87.031

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.073	.905	.716	.302
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.466	.386	.079	.257

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.913	.826	.918	.836	.918
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.231	.186	.278	.000
Independence model	.570	.538	.602	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	95.583	96.046	131.418	141.418
Saturated model	30.000	30.695	83.752	98.752
Independence model	880.306	880.538	898.224	903.224

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
PE2<--- PE1	38.672	.299
PE1<--- PE2	40.113	.320

2.1.1.2 Échelle à 4 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Écart-type	n analyse
PE1	3.930	.9825	266
PE3	3.616	1.0207	266
PE4	3.840	.9151	266
PE5	3.781	.9067	266

Matrice de corrélation^a

	PE1	PE3	PE4	PE5
PE1	1.000	.519	.530	.554
PE3	.519	1.000	.751	.806
PE4	.530	.751	1.000	.802
PE5	.554	.806	.802	1.000

a. Déterminant = .076

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.820
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.000

Matrices anti-images

	PE1	PE3	PE4	PE5
PE1	.936a	-.102	-.136	-.170
PE3	-.102	.819a	-.276	-.490
PE4	-.136	-.276	.826a	-.468
PE5	-.170	-.490	-.468	.766a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

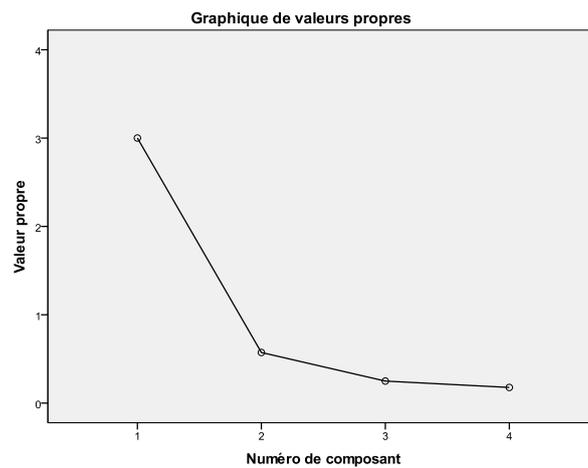
	Initial	Extraction
PE1	1.000	.529
PE3	1.000	.808
PE4	1.000	.810
PE5	1.000	.854

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
	1	3.001	75.016	75.016	3.001	75.016
2	.573	14.322	89.338			
3	.249	6.233	95.571			
4	.177	4.429	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes^a**

	Composante
	1
PE5	.924
PE4	.900

PE3	.899
PE1	.727

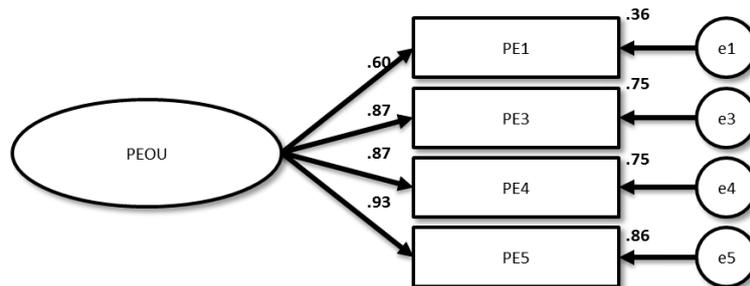
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	4

b. Analyse factorielle confirmatoire



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PE1 <--- PEOU	1.000				
PE3 <--- PEOU	1.502	.140	10.740	***	par_1
PE4 <--- PEOU	1.342	.125	10.720	***	par_2
PE5 <--- PEOU	1.423	.128	11.086	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PE1 <--- PEOU	.601
PE3 <--- PEOU	.869
PE4 <--- PEOU	.866
PE5 <--- PEOU	.927

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	.216	2	.898	.108
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	683.160	6	.000	113.860

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.003	1.000	.998	.200

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.471	.424	.041	.255

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.999	1.003	1.008	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.053	.945
Independence model	.653	.612	.694	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	16.216	16.523	44.884	52.884
Saturated model	20.000	20.385	55.835	65.835
Independence model	691.160	691.314	705.494	709.494

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

2.1.2 Perception de l'utilité (PU)

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
PU1	3.519	1.0766	266
PU2	3.378	.9965	266
PU3	3.023	1.0035	266
PU4	3.573	1.0271	266

Matrice de corrélation^a

	PU1	PU2	PU3	PU4

PU1	1.000	.594	.284	.374
PU2	.594	1.000	.378	.447
PU3	.284	.378	1.000	.529
PU4	.374	.447	.529	1.000

a. Déterminant = .351

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.696
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.000

Matrices anti-images

	PU1	PU2	PU3	PU4
PU1	.678a	-.506	-.016	-.130
PU2	-.506	.685a	-.153	-.203
PU3	-.016	-.153	.708a	-.429
PU4	-.130	-.203	-.429	.719a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

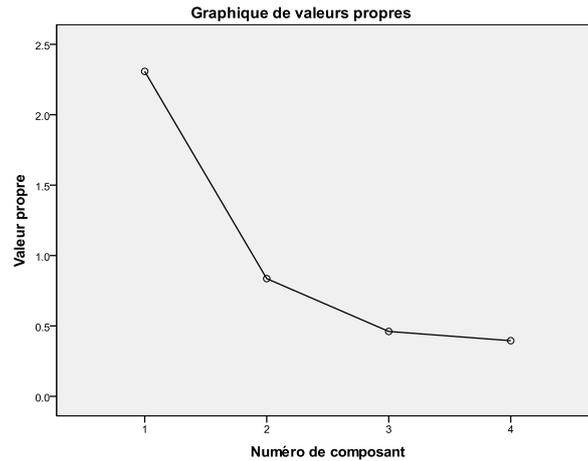
	Initial	Extraction
PU1	1.000	.552
PU2	1.000	.652
PU3	1.000	.502
PU4	1.000	.601

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.308	57.696	57.696	2.308	57.696	57.696
2	.836	20.903	78.598			
3	.461	11.521	90.119			
4	.395	9.881	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	
PU2	.808	
PU4	.776	
PU1	.743	
PU3	.709	

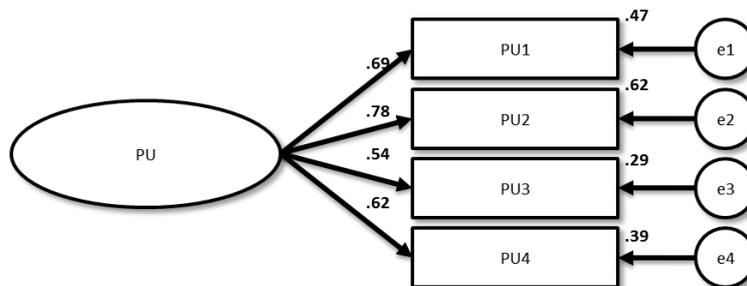
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.754	4

b. Analyse factorielle confirmatoire



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PU1 <--- PU	1.000				
PU2 <--- PU	1.059	.120	8.809	***	par_1
PU3 <--- PU	.731	.102	7.181	***	par_2
PU4 <--- PU	.865	.107	8.070	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PU1 <--- PU	.685

	Estimate
PU2<--- PU	.784
PU3<--- PU	.538
PU4<--- PU	.621

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	36.131	2	.000	18.065
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	277.109	6	.000	46.185

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.077	.933	.665	.187
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.362	.626	.376	.375

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.870	.609	.876	.622	.874
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.254	.185	.329	.000
Independence model	.413	.372	.455	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	52.131	52.438	80.799	88.799
Saturated model	20.000	20.385	55.835	65.835
Independence model	285.109	285.263	299.443	303.443

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e22a <--> e23a	29.029	.252
CA5a <--> e22a	6.665	-.121
CA5a <--> e21a	7.081	.103

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
PU4<--- PU3	19.082	.232
PU3<--- PU4	15.596	.210
PU1<--- PU3	4.416	-.112

2.1.3 Absorption cognitive (CA)

2.1.3.1 Échelle à 5 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
CA1	3.639	.9846	266
CA2	3.092	1.0552	266
CA3	3.346	.9549	266
CA4	3.560	1.0153	266
CA5	3.883	.9978	266

Matrice de corrélation^a

	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5
CA1	1.000	.262	.278	.527	.272
CA2	.262	1.000	.421	.426	.244
CA3	.278	.421	1.000	.257	.298
CA4	.527	.426	.257	1.000	.425
CA5	.272	.244	.298	.425	1.000

a. Déterminant = .365

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.686
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.000
	264.670

Matrices anti-images

	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5
CA1	.696a	.015	-.159	-.438	-.026
CA2	.015	.691a	-.347	-.312	.000
CA3	-.159	-.347	.686a	.057	-.196
CA4	-.438	-.312	.057	.646a	-.308
CA5	-.026	.000	-.196	-.308	.750a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
CA1	1.000	.473

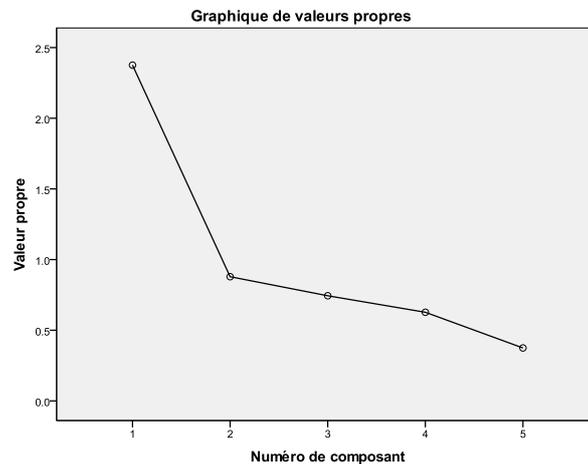
CA2	1.000	.467
CA3	1.000	.402
CA4	1.000	.626
CA5	1.000	.408

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.376	47.511	47.511	2.376	47.511	47.511
2	.879	17.575	65.086			
3	.744	14.879	79.965			
4	.627	12.543	92.508			
5	.375	7.492	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante
	1
CA4	.791
CA1	.688
CA2	.683
CA5	.639
CA3	.634

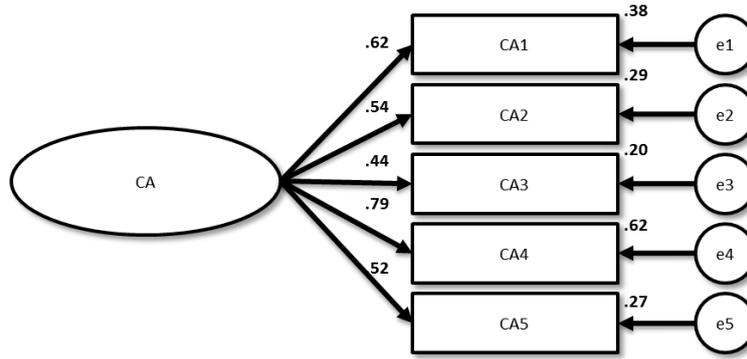
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.722	5

b. *Analyse factorielle confirmatoire*



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CA1	<---	CA	1.000				
CA2	<---	CA	.941	.139	6.752	***	
CA4	<---	CA	1.322	.168	7.889	***	
CA5	<---	CA	.849	.130	6.515	***	
CA3	<---	CA	.696	.121	5.754	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CA1	<---	CA	.616
CA2	<---	CA	.541
CA4	<---	CA	.790
CA5	<---	CA	.516
CA3	<---	CA	.442

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	35.714	5	.000	7.143
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	267.191	10	.000	26.719

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.061	.954	.861	.318
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.290	.666	.500	.444

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.866	.733	.883	.761	.881
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.152	.108	.201	.000
Independence model	.312	.280	.344	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	55.714	56.177	91.549	101.549
Saturated model	30.000	30.695	83.752	98.752
Independence model	277.191	277.422	295.108	300.108

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e4	<-->	e3	12.418	-.148
e2	<-->	e3	17.886	.212

Variances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
CA3	<---	CA2	11.495	.174
CA4	<---	CA3	9.781	-.160
CA2	<---	CA3	13.661	.222

2.1.3.2 Échelle à 4 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
CA1	3.639	.9846	266
CA2	3.092	1.0552	266
CA4	3.560	1.0153	266
CA5	3.883	.9978	266

Matrice de corrélation^a

	CA1	CA2	CA4	CA5
CA1	1.000	.262	.527	.272
CA2	.262	1.000	.426	.244
CA4	.527	.426	1.000	.425
CA5	.272	.244	.425	1.000

a. Déterminant = .479

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.684
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	6

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.684
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	193.607
	6
	.000

Matrices anti-images

	CA1	CA2	CA4	CA5
CA1	.684a	-.044	-.435	-.059
CA2	-.044	.748a	-.312	-.074
CA4	-.435	-.312	.629a	-.303
CA5	-.059	-.074	-.303	.757a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

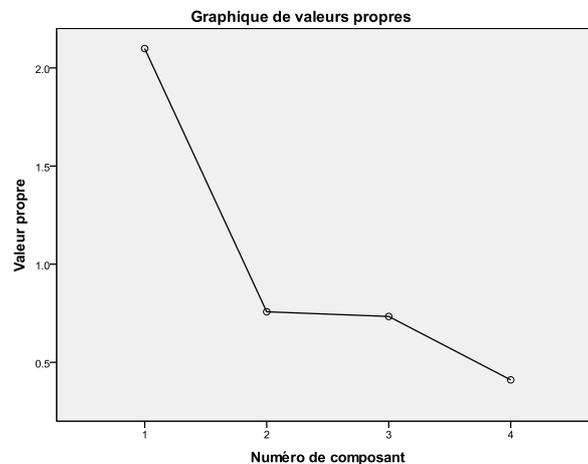
	Initial	Extraction
CA1	1.000	.526
CA2	1.000	.420
CA4	1.000	.726
CA5	1.000	.426

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
2	.758	18.938	71.395			
3	.734	18.342	89.737			
4	.411	10.263	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes^a**

	Composante
--	------------

	1
CA4	.852
CA1	.725
CA5	.653
CA2	.648

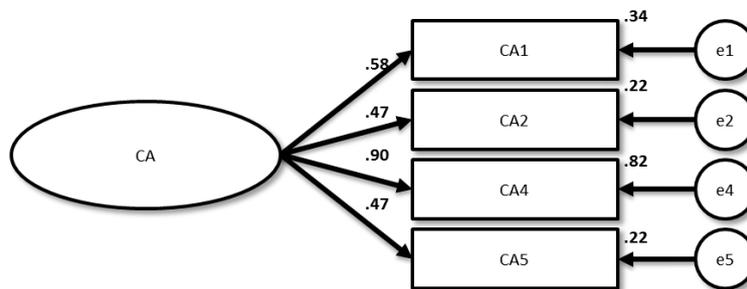
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.691	4

b. Analyse factorielle confirmatoire



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CA1 <--- CA	1.000				
CA2 <--- CA	.870	.137	6.341	***	par_1
CA4 <--- CA	1.605	.230	6.979	***	par_2
CA5 <--- CA	.823	.130	6.343	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CA1 <--- CA	.581
CA2 <--- CA	.472
CA4 <--- CA	.904
CA5 <--- CA	.472

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	.288	2	.866	.144
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	195.203	6	.000	32.534

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.008	.999	.997	.200
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.296	.704	.506	.422

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.999	.996	1.009	1.027	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.063	.927
Independence model	.345	.304	.387	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	16.288	16.596	44.956	52.956
Saturated model	20.000	20.385	55.835	65.835
Independence model	203.203	203.357	217.537	221.537

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

2.2 La stratégie web

2.2.1.1 Échelle à 8 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-typen analyse	
SWIF	2.87	1.376	266
SWRH	3.81	1.138	266
SWSI	2.71	1.167	266
SWAP	1.93	.789	266

SWPR	2.62	1.089	266
SWCO	4.19	.863	266
SWSV	2.31	.875	266
SWLG	2.41	1.446	266

Matrice de corrélation^a

	SWIF	SWRH	SWSI	SWAP	SWPR	SWCO	SWSV	SWLG
SWIF	1.000	.151	.245	.194	.144	.266	.133	.121
SWRH	.151	1.000	.308	.133	.304	.145	.181	.197
SWSI	.245	.308	1.000	.278	.380	.344	.347	.211
SWAP	.194	.133	.278	1.000	.313	.269	.277	.302
SWPR	.144	.304	.380	.313	1.000	.314	.328	.362
SWCO	.266	.145	.344	.269	.314	1.000	.281	.185
SWSV	.133	.181	.347	.277	.328	.281	1.000	.314
SWLG	.121	.197	.211	.302	.362	.185	.314	1.000

a. Déterminant = .301

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.818
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	314.245
	28
	.000

Matrices anti-images

	SWIF	SWRH	SWSI	SWAP	SWPR	SWCO	SWSV	SWLG
SWIF	.800a	-.071	-.124	-.093	.024	-.176	.006	-.024
SWRH	-.071	.804a	-.188	.023	-.175	.019	-.023	-.076
SWSI	-.124	-.188	.811a	-.095	-.179	-.170	-.183	.014
SWAP	-.093	.023	-.095	.845a	-.129	-.108	-.102	-.171
SWPR	.024	-.175	-.179	-.129	.814a	-.144	-.112	-.214
SWCO	-.176	.019	-.170	-.108	-.144	.822a	-.119	-.005
SWSV	.006	-.023	-.183	-.102	-.112	-.119	.838a	-.178
SWLG	-.024	-.076	.014	-.171	-.214	-.005	-.178	.800a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
SWPR	1	0.486
SWSI	1	0.466
SWSV	1	0.39
SWCO	1	0.359
SWAP	1	0.349
SWLG	1	0.328
SWRH	1	0.238
SWIF	1	0.182

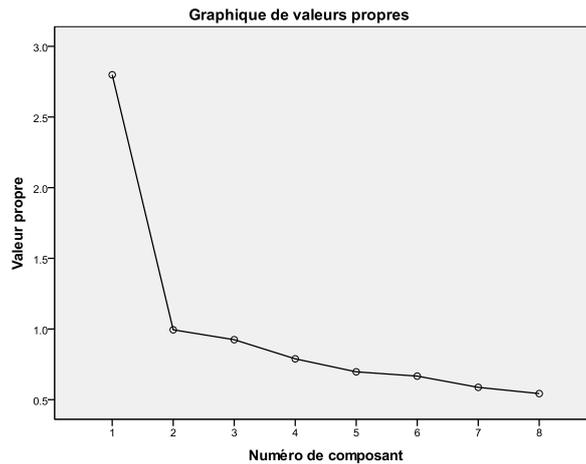
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés

1	2.798	34.981	34.981	2.798	34.981	34.981
2	.994	12.429	47.410			
3	.924	11.554	58.964			
4	.789	9.861	68.825			
5	.697	8.713	77.538			
6	.667	8.334	85.872			
7	.587	7.340	93.212			
8	.543	6.788	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante
	1
SWPR	.697
SWSI	.683
SWSV	.624
SWCO	.600
SWAP	.591
SWLG	.573
SWRH	.488
SWIF	.427

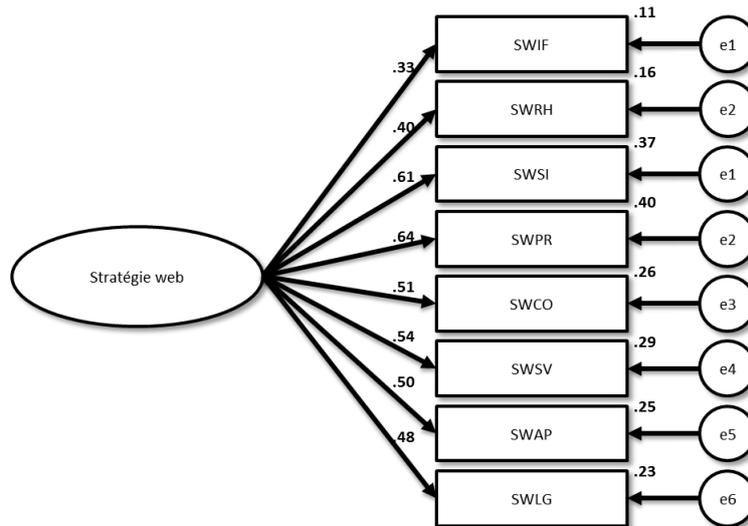
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.709	8

b. *Analyse factorielle confirmatoire*



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SWIF	<---	Statégie web	1.000				
SWRH	<---	Statégie web	1.004	.262	3.829	***	
SWSI	<---	Statégie web	1.557	.352	4.419	***	
SWAP	<---	Statégie web	.860	.206	4.164	***	
SWPR	<---	Statégie web	1.515	.340	4.461	***	
SWCO	<---	Statégie web	.963	.229	4.197	***	
SWSV	<---	Statégie web	1.038	.243	4.279	***	
SWLG	<---	Statégie web	1.529	.371	4.119	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SWPR	<---	Statégie web	.636
SWSI	<---	Statégie web	.611
SWSV	<---	Statégie web	.543
SWCO	<---	Statégie web	.510
SWAP	<---	Statégie web	.499
SWLG	<---	Statégie web	.484
SWRH	<---	Statégie web	.404
SWIF	<---	Statégie web	.332

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	27.675	20	.117	1.384
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	318.451	28	.000	11.373

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.053	.974	.954	.541
Saturated model	.000	1.000		

Independence model	.271	.674	.581	.524
--------------------	------	------	------	------

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.913	.878	.974	.963	.974
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.000	.070	.698
Independence model	.198	.179	.218	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	59.675	60.800	117.011	133.011
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	334.451	335.014	363.119	371.119

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e4	<-->	e9	4.853	-.177
e1	<-->	e7	4.174	.128

Variances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change

2.2.1.2 Échelle à 6 items (Sauf Infrastructure, gestion RH)

a. Analyse en composantes principales (ACP)**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Écart-type	n analyse
SWSI	2.71	1.167	266
SWAP	1.93	.789	266
SWPR	2.62	1.089	266
SWCO	4.19	.863	266
SWSV	2.31	.875	266
SWLG	2.41	1.446	266

Matrice de corrélation^a

	SWSI	SWAP	SWPR	SWCO	SWSV	SWLG
SWSI	1.000	.278	.380	.344	.347	.211

SWAP	.278	1.000	.313	.269	.277	.302
SWPR	.380	.313	1.000	.314	.328	.362
SWCO	.344	.269	.314	1.000	.281	.185
SWSV	.347	.277	.328	.281	1.000	.314
SWLG	.211	.302	.362	.185	.314	1.000

a. Déterminant = .394

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.802
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.000

Matrices anti-images

	SWSI	SWAP	SWPR	SWCO	SWSV	SWLG
SWSI	.788a	-.107	-.219	-.199	-.192	-.004
SWAP	-.107	.832a	-.126	-.127	-.101	-.173
SWPR	-.219	-.126	.792a	-.144	-.118	-.231
SWCO	-.199	-.127	-.144	.816a	-.119	-.009
SWSV	-.192	-.101	-.118	-.119	.817a	-.180
SWLG	-.004	-.173	-.231	-.009	-.180	.775a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

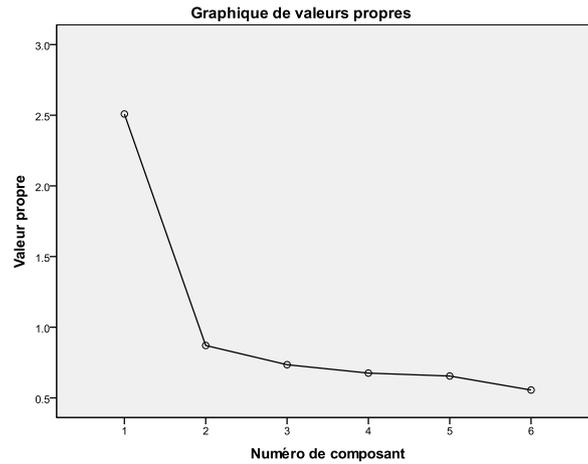
	Initial	Extraction
SWSI	1.000	.447
SWAP	1.000	.386
SWPR	1.000	.507
SWCO	1.000	.370
SWSV	1.000	.437
SWLG	1.000	.361

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.509	41.810	41.810	2.509	41.810	41.810
2	.871	14.513	56.323			
3	.735	12.247	68.570			
4	.675	11.258	79.828			
5	.655	10.911	90.740			
6	.556	9.260	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante
	1
SWPR	.712
SWSI	.669
SWSV	.661
SWAP	.621
SWCO	.608
SWLG	.601

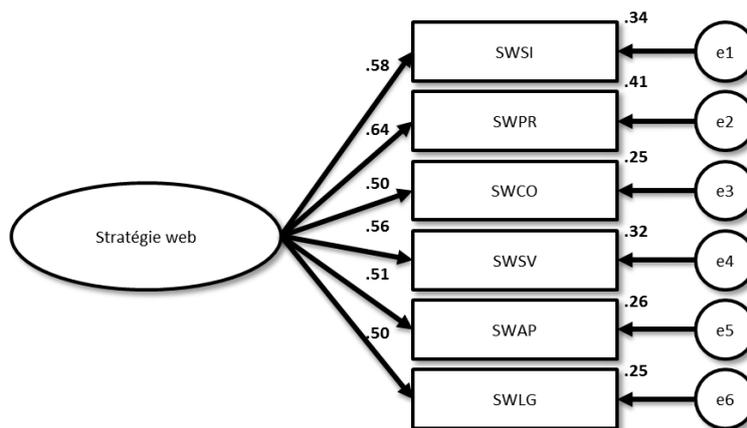
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.704	6

b. Analyse factorielle confirmatoire



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SWSI	<---	Stratégie web	1.000				

SWLG	<---	Statégie web	1.061	0.181	5.857	***	
SWPR	<---	Statégie web	1.026	0.151	6.801	***	
SWSV	<---	Statégie web	0.727	0.114	6.355	***	
SWCO	<---	Statégie web	0.643	0.109	5.919	***	
SWAP	<---	Statégie web	0.596	0.100	5.978	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SWSI	<---	Statégie web	.580
SWAP	<---	Statégie web	.511
SWPR	<---	Statégie web	.637
SWCO	<---	Statégie web	.504
SWSV	<---	Statégie web	.562
SWLG	<---	Statégie web	.496

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	10.936	9	.280	1.215
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	246.536	15	.000	16.436

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.042	.986	.968	.423
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.283	.683	.556	.488

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.956	.926	.992	.986	.992
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.028	.000	.078	.706
Independence model	.241	.215	.268	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	34.936	35.587	77.938	89.938

Saturated model	42.000	43.140	117.253	138.253
Independence model	258.536	258.861	280.037	286.037

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

2.2.1.3 Échelle à 5 items (Sauf Infrastructure, Gestion RH, Logistique)

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
SWSI	2.71	1.167	266
SWAP	1.93	.789	266
SWPR	2.62	1.089	266
SWCO	4.19	.863	266
SWSV	2.31	.875	266

Matrice de corrélation^a

	SWSI	SWAP	SWPR	SWCO	SWSV
SWSI	1.000	.278	.380	.344	.347
SWAP	.278	1.000	.313	.269	.277
SWPR	.380	.313	1.000	.314	.328
SWCO	.344	.269	.314	1.000	.281
SWSV	.347	.277	.328	.281	1.000

a. Déterminant = .493

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.785
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	185.602
	10
	.000

Matrices anti-images

	SWSI	SWAP	SWPR	SWCO	SWSV
SWSI	.765a	-.109	-.227	-.199	-.196
SWAP	-.109	.806a	-.173	-.131	-.137
SWPR	-.227	-.173	.773a	-.150	-.167
SWCO	-.199	-.131	-.150	.796a	-.123

SWSV	-.196	-.137	-.167	-.123	.793a
------	-------	-------	-------	-------	-------

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

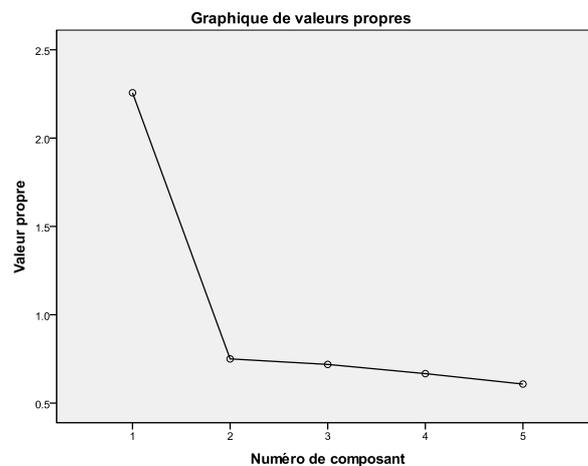
	Initial	Extraction
SWSI	1.000	.508
SWAP	1.000	.384
SWPR	1.000	.499
SWCO	1.000	.426
SWSV	1.000	.440

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.256	45.129	45.129	2.256	45.129	45.129
2	.750	15.004	60.132			
3	.719	14.378	74.511			
4	.667	13.335	87.846			
5	.608	12.154	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante
	1
SWSI	.713
SWPR	.706
SWSV	.664
SWCO	.653
SWAP	.619

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

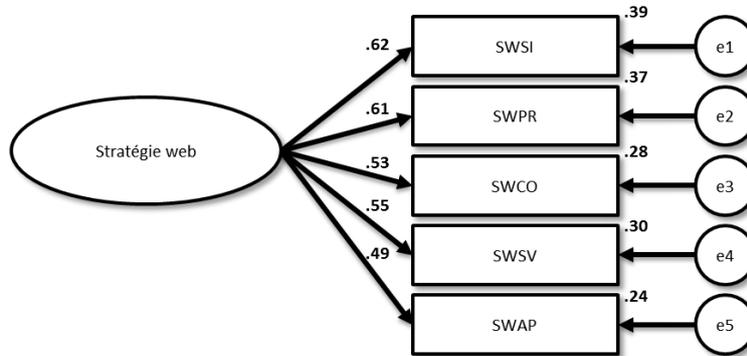
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.692	5

b. Analyse factorielle confirmatoire



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SWSI	<---	Stratégie web	1.000				
SWAP	<---	Stratégie web	.533	.093	5.755	***	
SWPR	<---	Stratégie web	.915	.140	6.550	***	
SWCO	<---	Stratégie web	.634	.104	6.090	***	
SWSV	<---	Stratégie web	.660	.107	6.190	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SWSI	<---	Stratégie web	.621
SWAP	<---	Stratégie web	.490
SWPR	<---	Stratégie web	.609
SWCO	<---	Stratégie web	.533
SWSV	<---	Stratégie web	.547

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	.860	5	.973	.172
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	187.369	10	.000	18.737

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.009	.999	.996	.333
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.246	.716	.574	.477

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
-------	-----	-----	-----	-----	-----

	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.995	.991	1.023	1.000	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	.994
Independence model	.259	.227	.292	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	20.860	21.323	56.695	66.695
Saturated model	30.000	30.695	83.752	98.752
Independence model	197.369	197.601	215.287	220.287

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

2.3 La performance de l'hôtel grâce à l'utilisation du site web

2.3.1 Effets endogènes (EE)

2.3.1.1 Échelle à 5 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
EE1	3.104	0.9078	266
EE2	2.938	0.9093	266
EE3	2.54	0.9988	266
EE4	2.234	0.9395	266
EE5	2.796	0.974	266

Matrice de corrélation^a

	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5
EE1	1.000	.494	.561	.295	.510

EE2	.494	1.000	.382	.414	.450
EE3	.561	.382	1.000	.335	.654
EE4	.295	.414	.335	1.000	.356
EE5	.510	.450	.654	.356	1.000

a. Déterminant = .204

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.781
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	416.940
	10
	.000

Matrices anti-images

	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5
EE1	.805a	-.309	-.325	-.004	-.137
EE2	-.309	.788a	.018	-.276	-.184
EE3	-.325	.018	.740a	-.103	-.485
EE4	-.004	-.276	-.103	.835a	-.106
EE5	-.137	-.184	-.485	-.106	.772a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

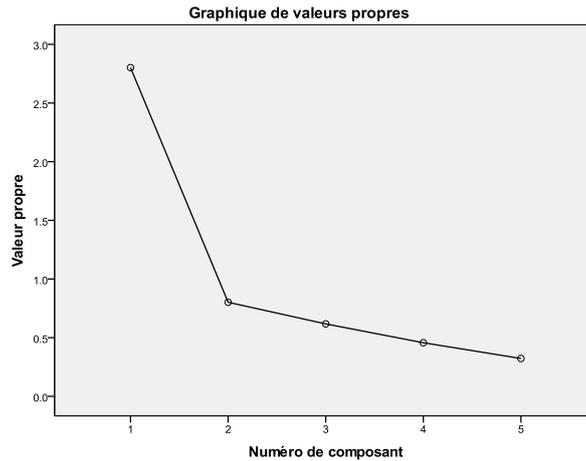
	Initial	Extraction
EE1	1.000	.605
EE2	1.000	.527
EE3	1.000	.645
EE4	1.000	.365
EE5	1.000	.660

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.802	56.035	56.035	2.802	56.035	56.035
2	.802	16.031	72.066			
3	.617	12.349	84.414			
4	.457	9.135	93.549			
5	.323	6.451	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	
EE5	.812	
EE3	.803	
EE1	.778	
EE2	.726	
EE4	.604	

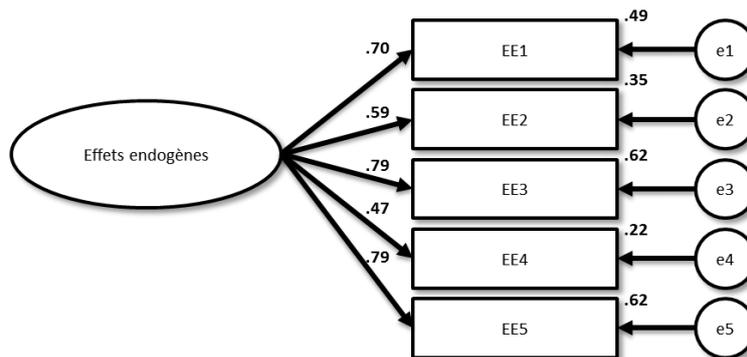
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.801	5

b. Analyse factorielle confirmatoire



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EE1	<---	Effets endogènes	1.000				
EE2	<---	Effets endogènes	.846	.101	8.418	***	
EE3	<---	Effets endogènes	1.238	.116	10.635	***	
EE4	<---	Effets endogènes	.690	.102	6.749	***	
EE5	<---	Effets endogènes	1.210	.114	10.650	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
EE1 <--- Effets endogènes	.698
EE2 <--- Effets endogènes	.590
EE3 <--- Effets endogènes	.785
EE4 <--- Effets endogènes	.465
EE5 <--- Effets endogènes	.787

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	30.109	5	.000	6.022
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	420.911	10	.000	42.091

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.044	.958	.874	.319
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.336	.544	.316	.363

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.928	.857	.940	.878	.939
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.138	.093	.187	.001
Independence model	.394	.362	.426	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	50.109	50.573	85.944	95.944
Saturated model	30.000	30.695	83.752	98.752
Independence model	430.911	431.143	448.829	453.829

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e4 <--> e2	11.613	.136
e1 <--> e2	6.941	.087
e3 <--> e2	10.073	-.106

Variances: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change
------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
EE2 <--- EE4	8.720	.149
EE4 <--- EE2	6.932	.151
EE1 <--- EE2	4.200	.098
EE3 <--- EE2	6.199	-.122

2.3.2 Effets managériaux (EM)

2.3.2.1 Échelle à 5 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
EM1	2.074	.5657	266
EM2	1.922	.4943	266
EM3	2.384	.5821	266
EM4	1.990	.5065	266
EM5	2.083	.5749	266

Matrice de corrélation^a

	EM1	EM2	EM3	EM4	EM5
EM1	1.000	.517	.421	.282	.218
EM2	.517	1.000	.382	.280	.248
EM3	.421	.382	1.000	.326	.299
EM4	.282	.280	.326	1.000	.601
EM5	.218	.248	.299	.601	1.000

a. Déterminant = .308

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.703
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.000

Matrices anti-images

	EM1	EM2	EM3	EM4	EM5
EM1	.706a	-.406	-.252	-.093	.011
EM2	-.406	.731a	-.172	-.066	-.063
EM3	-.252	-.172	.814a	-.117	-.109
EM4	-.093	-.066	-.117	.659a	-.544
EM5	.011	-.063	-.109	-.544	.642a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

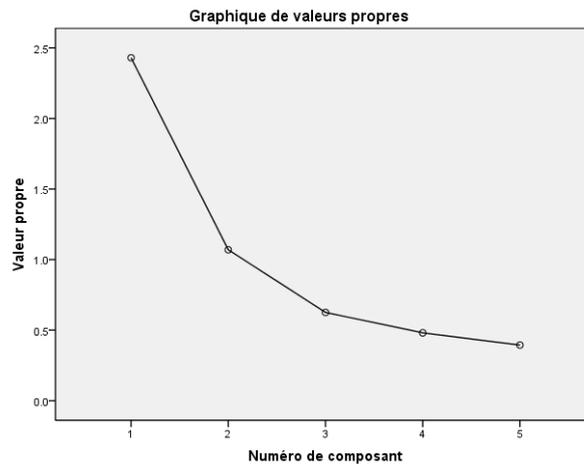
	Initial	Extraction
EM1	1.000	.712
EM2	1.000	.668
EM3	1.000	.529
EM4	1.000	.784
EM5	1.000	.807

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
	1	2.430	48.604	48.604	2.430	48.604	48.604	1.863	37.255
2	1.069	21.387	69.991	1.069	21.387	69.991	1.637	32.736	69.991
3	.625	12.509	82.500						
4	.481	9.618	92.118						
5	.394	7.882	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
EM1	.839	
EM2	.808	.123
EM3	.666	.291
EM5	.132	.888
EM4	.212	.860

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.733	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
EM1	8.378	2.414	.495	.687
EM2	8.530	2.569	.499	.687
EM3	8.068	2.375	.496	.687
EM4	8.462	2.503	.527	.676
EM5	8.369	2.440	.464	.700

2.3.2.2 Échelle à 4 items

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
EM1	2.074	.5657	266
EM2	1.922	.4943	266
EM3	2.384	.5821	266
EM4	1.990	.5065	266

Matrice de corrélation^a

	EM1	EM2	EM3	EM4
EM1	1.000	.517	.421	.282
EM2	.517	1.000	.382	.280
EM3	.421	.382	1.000	.326
EM4	.282	.280	.326	1.000

a. Déterminant = .493

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.720
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.000

Matrices anti-images

	EM1	EM2	EM3	EM4
EM1	.686a	-.407	-.253	-.104
EM2	-.407	.698a	-.180	-.120
EM3	-.253	-.180	.753a	-.212
EM4	-.104	-.120	-.212	.791a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

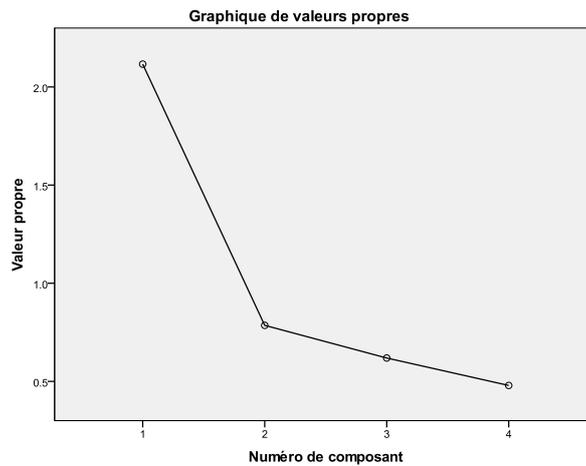
	Initial	Extraction
EM1	1.000	.617
EM2	1.000	.589
EM3	1.000	.542
EM4	1.000	.368

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.116	52.906	52.906	2.116	52.906	52.906
2	.785	19.636	72.542			
3	.619	15.477	88.018			
4	.479	11.982	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes^a**

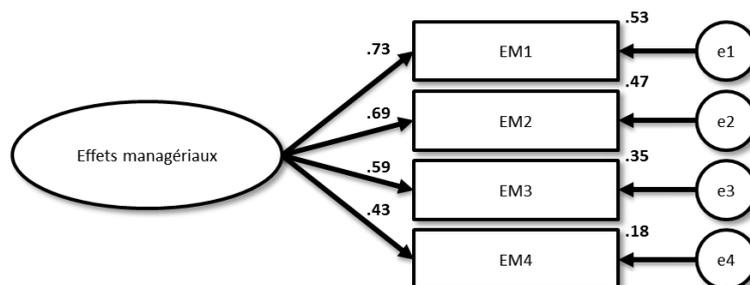
	Composante	
	1	
EM1	.786	
EM2	.768	
EM3	.736	
EM4	.606	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.700	4

b. Analyse factorielle confirmatoire

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EM1 <--- Effets managériaux	1.000				
EM2 <--- Effets managériaux	.824	.109	7.530	***	par_1
EM3 <--- Effets managériaux	.832	.116	7.142	***	par_2
EM4 <--- Effets managériaux	.529	.094	5.606	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
EM1 <--- Effets managériaux	.728
EM2 <--- Effets managériaux	.686
EM3 <--- Effets managériaux	.588
EM4 <--- Effets managériaux	.430

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	4.132	2	.127	2.066
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	187.334	6	.000	31.222

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.008	.992	.961	.198
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.085	.701	.501	.420

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.978	.934	.988	.965	.988
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.063	.000	.151	.298
Independence model	.338	.297	.380	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	20.132	20.440	48.800	56.800
Saturated model	20.000	20.385	55.835	65.835
Independence model	195.334	195.488	209.668	213.668

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

2.4 L'alignement organisationnel

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
AO1	2.199	1.2985	266
AO2	2.405	1.3647	266
AO3	2.191	1.2069	266
AO4	2.597	1.2955	266

Matrice de corrélation^a

	AO1	AO2	AO3	AO4
AO1	1.000	.538	.634	.607
AO2	.538	1.000	.604	.530
AO3	.634	.604	1.000	.647
AO4	.607	.530	.647	1.000

a. Déterminant = .179

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.820
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	451.805
	6
	.000

Matrices anti-images

	AO1	AO2	AO3	AO4
AO1	.829a	-.191	-.310	-.293
AO2	-.191	.852a	-.318	-.159
AO3	-.310	-.318	.788a	-.348
AO4	-.293	-.159	-.348	.821a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
AO1	1.000	.696
AO2	1.000	.632
AO3	1.000	.756
AO4	1.000	.699

Qualité de représentation

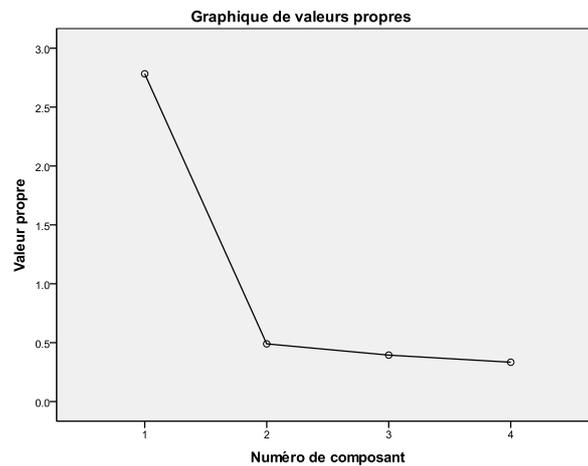
	Initial	Extraction
AO1	1.000	.696
AO2	1.000	.632
AO3	1.000	.756
AO4	1.000	.699

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.782	69.559	69.559	2.782	69.559	69.559
2	.490	12.243	81.802			
3	.394	9.855	91.657			
4	.334	8.343	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes^a**

	Composante	
	1	
AO3	.869	
AO4	.836	
AO1	.834	
AO2	.795	

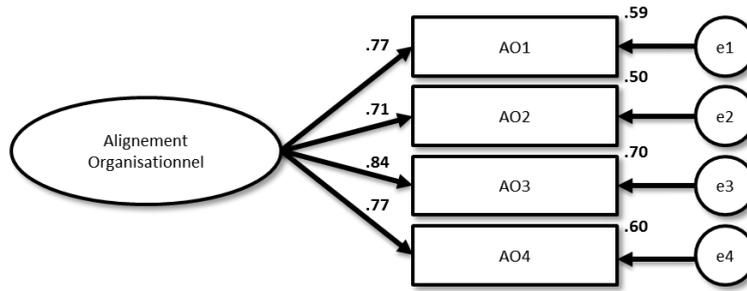
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.852	4

b. *Analyse factorielle confirmatoire*



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AO1 <--- Alignement Organisationnel	1.000				
AO2 <--- Alignement Organisationnel	.968	.087	11.103	***	par_1
AO3 <--- Alignement Organisationnel	1.016	.078	12.980	***	par_2
AO4 <--- Alignement Organisationnel	1.007	.083	12.190	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
AO1 <--- Alignement Organisationnel	.766
AO2 <--- Alignement Organisationnel	.706
AO3 <--- Alignement Organisationnel	.838
AO4 <--- Alignement Organisationnel	.774

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	1.085	2	.581	.543
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	455.530	6	.000	75.922

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.014	.998	.990	.200
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.761	.485	.142	.291

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.998	.993	1.002	1.006	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.102	.747

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.532	.491	.574	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	17.085	17.393	45.753	53.753
Saturated model	20.000	20.385	55.835	65.835
Independence model	463.530	463.684	477.864	481.864

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change

Variances: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change

2.5 Les pressions concurrentielles

a. Analyse en composantes principales (ACP)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	n analyse
PC1	2.825	1.1530	266
PC2	3.094	1.2495	266
PC3	2.624	1.1184	266
PC4	2.344	1.1619	266

Matrice de corrélation^a

	PC1	PC2	PC3	PC4
PC1	1.000	.668	.518	.522
PC2	.668	1.000	.487	.485
PC3	.518	.487	1.000	.471
PC4	.522	.485	.471	1.000

a. Déterminant = .252

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.784
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	.000

Matrices anti-images

	PC1	PC2	PC3	PC4

PC1	.738a	-.494	-.224	-.235
PC2	-.494	.753a	-.173	-.164
PC3	-.224	-.173	.841a	-.239
PC4	-.235	-.164	-.239	.840a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

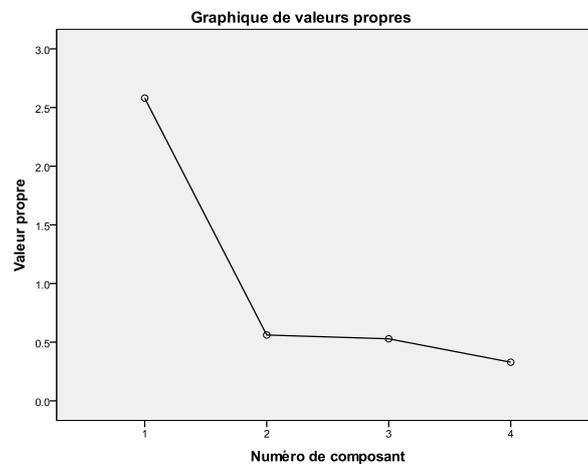
	Initial	Extraction
PC1	1.000	.727
PC2	1.000	.688
PC3	1.000	.582
PC4	1.000	.583

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2.580	64.512	64.512	2.580	64.512	64.512
2	.561	14.030	78.542			
3	.529	13.224	91.766			
4	.329	8.234	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	
PC1	.853	
PC2	.830	
PC4	.764	
PC3	.763	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

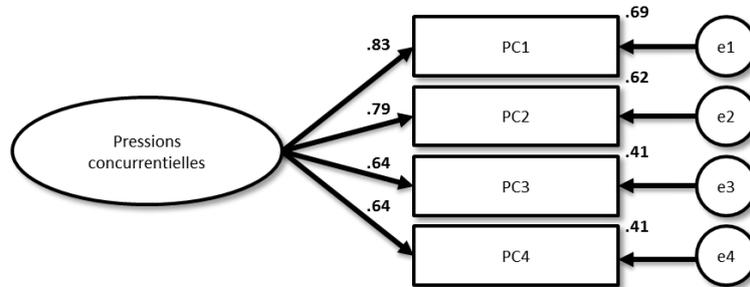
a. 1 composante extraite.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	4

b. Analyse factorielle confirmatoire

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PC1 <--- Pressions concurrentielles	1.000				
PC2 <--- Pressions concurrentielles	1.022	.085	12.057	***	par_1
PC3 <--- Pressions concurrentielles	.743	.074	10.023	***	par_2
PC4 <--- Pressions concurrentielles	.775	.077	10.056	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PC1 <--- Pressions concurrentielles	.833
PC2 <--- Pressions concurrentielles	.786
PC3 <--- Pressions concurrentielles	.638
PC4 <--- Pressions concurrentielles	.640

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	4.301	2	.116	2.151
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	364.944	6	.000	60.824

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.029	.992	.959	.198
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.563	.543	.239	.326

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.988	.965	.994	.981	.994
Saturated model	1.000		1.000		1.000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.066	.000	.153	.282
Independence model	.475	.434	.517	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	20.301	20.609	48.969	56.969
Saturated model	20.000	20.385	55.835	65.835
Independence model	372.944	373.098	387.278	391.278

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change

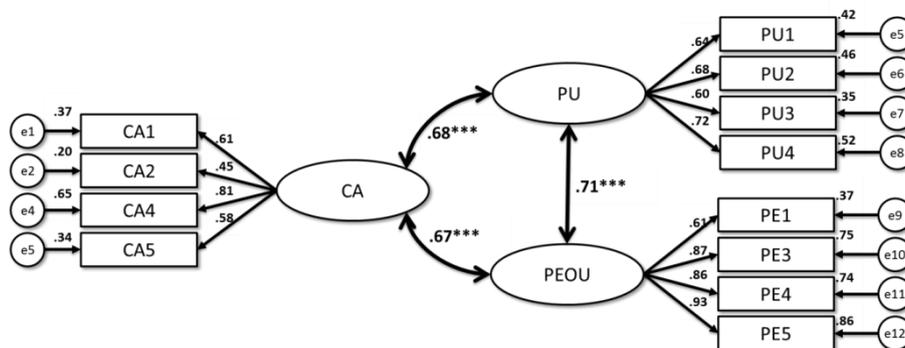
Variances: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change

3 Test des hypothèses et du modèle de recherche

3.1 Le test des modèles partiels

3.1.1 Les dimensions d'appropriation des nouvelles technologies



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PE1 <--- PEOU	1.000				

PE3	<---	PEOU	1.492	.137	10.881	***	par_1
PE4	<---	PEOU	1.328	.123	10.833	***	par_2
PE5	<---	PEOU	1.416	.126	11.277	***	par_9
PU1	<---	PU	1.000				
PU3	<---	PU	.857	.109	7.842	***	par_3
PU4	<---	PU	1.066	.118	9.043	***	par_4
PU2	<---	PU	.978	.112	8.715	***	par_5
CA1	<---	CA	1.000				
CA4	<---	CA	1.373	.157	8.770	***	par_6
CA5	<---	CA	.968	.132	7.345	***	par_7
CA2	<---	CA	.796	.132	6.021	***	par_8

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PE3	<---	PEOU	.869
PE4	<---	PEOU	.862
PE1	<---	PEOU	.605
PE5	<---	PEOU	.928
PU3	<---	PU	.592
PU4	<---	PU	.720
PU2	<---	PU	.681
PU1	<---	PU	.644
CA4	<---	CA	.807
CA5	<---	CA	.579
CA2	<---	CA	.450
CA1	<---	CA	.606

c. Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PEOU	<-->	PU	.292	.048	6.118	***	par_10
PU	<-->	CA	.282	.050	5.682	***	par_11
PEOU	<-->	CA	.237	.041	5.764	***	par_12

d. Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PEOU	<-->	PU	.711
PU	<-->	CA	.683
PEOU	<-->	CA	.670

e. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	133.191	51	.000	2.612
Saturated model	78	.000	0		
Independence model	12	1479.120	66	.000	22.411

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Default model	.059	.921	.879	.602
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.360	.360	.244	.305

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.910	.883	.942	.925	.942
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

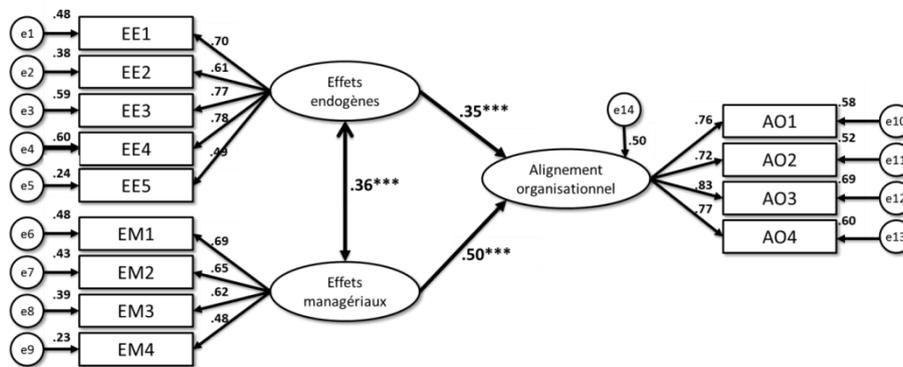
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.078	.062	.094	.003
Independence model	.284	.272	.297	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	187.191	189.977	283.946	310.946
Saturated model	156.000	164.048	435.513	513.513
Independence model	1503.120	1504.358	1546.122	1558.122

3.1.2 Les changements de l'hôtel suite à l'application de la stratégie web



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Alignement_organisationnel	<--- Effets_managériaux	1.264	.214	5.910	***	par_10
Alignement_organisationnel	<--- Effets_endogènes	.546	.113	4.824	***	par_11
AO2	<--- Alignement_organisationnel	.997	.087	11.439	***	par_1
AO1	<--- Alignement_organisationnel	1.000				
AO3	<--- Alignement_organisationnel	1.018	.077	13.170	***	par_2
AO4	<--- Alignement_organisationnel	1.014	.083	12.289	***	par_3
EE2	<--- Effets_endogènes	.883	.101	8.755	***	par_4
EE1	<--- Effets_endogènes	1.000				
EE3	<--- Effets_endogènes	1.217	.115	10.578	***	par_5
EM2	<--- Effets_managériaux	.827	.103	8.060	***	par_6
EM1	<--- Effets_managériaux	1.000				
EM3	<--- Effets_managériaux	.928	.119	7.818	***	par_7
EM4	<--- Effets_managériaux	.624	.098	6.385	***	par_8

EE5	<--- Effets_endogènes	1.197	.113	10.634	***	par_9
EE4	<--- Effets_endogènes	.731	.102	7.132	***	par_13

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Alignement_organisationnel	<--- Effets_managériaux		.501
Alignement_organisationnel	<--- Effets_endogènes		.350
AO2	<--- Alignement_organisationnel		.721
AO1	<--- Alignement_organisationnel		.760
AO3	<--- Alignement_organisationnel		.832
AO4	<--- Alignement_organisationnel		.773
EE2	<--- Effets_endogènes		.614
EE1	<--- Effets_endogènes		.696
EE3	<--- Effets_endogènes		.770
EM2	<--- Effets_managériaux		.655
EM1	<--- Effets_managériaux		.692
EM3	<--- Effets_managériaux		.624
EM4	<--- Effets_managériaux		.482
EE5	<--- Effets_endogènes		.777
EE4	<--- Effets_endogènes		.492

c. Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<-->	Effets_managériaux	.088	.022	4.006	***	par_12

d. Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<-->	Effets_managériaux	.356

e. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	29	204.022	62	.000	3.291
Saturated model	91	.000	0		
Independence model	13	1363.667	78	.000	17.483

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.069	.899	.851	.612
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.353	.413	.315	.354

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.850	.812	.891	.861	.890
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

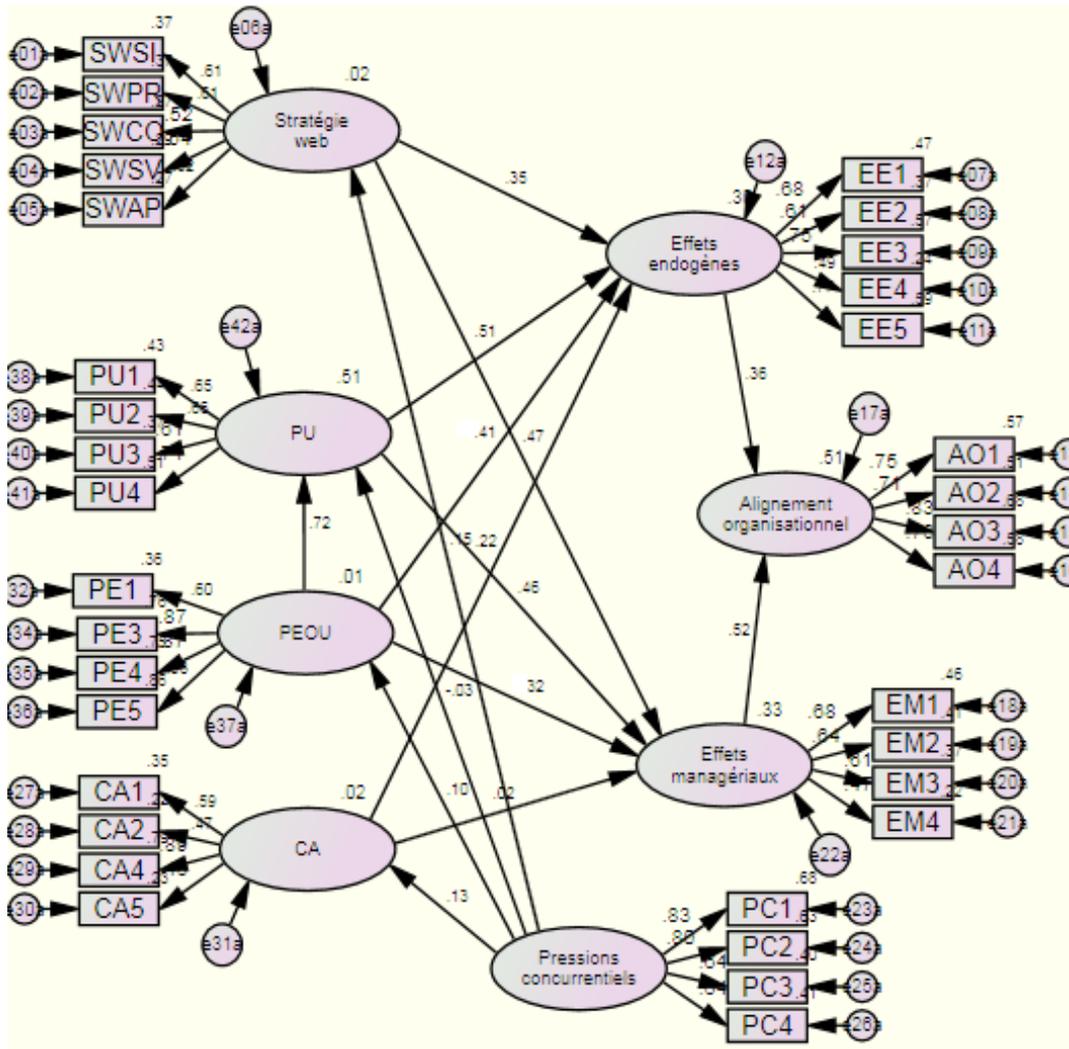
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.093	.079	.107	.000
Independence model	.249	.238	.261	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	262.022	265.257	365.943	394.943
Saturated model	182.000	192.151	508.098	599.098
Independence model	1389.667	1391.118	1436.253	1449.253

3.2 Le test du modèle conceptuel

3.2.1 Modèle conceptuel



Chi-square = 961.318

Degrees of freedom = 512

a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	0.305	0.073	4.183	***	par_31
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	0.252	0.052	4.882	***	par_32
Effets_endogènes	<---	CA	0.227	0.076	2.999	0.003	par_27
Effets_managériaux	<---	CA	0.015	0.047	0.320	0.749	par_26
Effets_endogènes	<---	PEOU	0.428	0.124	3.457	***	par_28
Effets_managériaux	<---	PEOU	0.205	0.077	2.646	0.008	par_29
Effets_endogènes	<---	PU	0.448	0.114	3.943	***	par_30
Effets_managériaux	<---	PU	0.249	0.072	3.467	***	par_33
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	0.565	0.113	5.017	***	par_39
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	1.325	0.217	6.113	***	par_38
CA	<---	Pressions_concurrentiels	0.081	0.046	1.768	0.077	par_34

PEOU	<---	Pressions_concurrentiels	0.064	0.044	1.479	0.139	par_35
PU	<---	Pressions_concurrentiels	-0.026	0.045	-0.576	0.564	par_36
Stratégie_web	<---	Pressions_concurrentiels	0.113	0.059	1.898	0.058	par_37
AO1	<---	Alignement_organisationnel	1.000				
AO2	<---	Alignement_organisationnel	0.998	0.089	11.156	***	par_1
AO3	<---	Alignement_organisationnel	1.016	0.079	12.806	***	par_2
AO4	<---	Alignement_organisationnel	1.012	0.085	11.946	***	par_3
CA1	<---	CA	1.000				
CA2	<---	CA	0.856	0.135	6.350	***	par_19
CA4	<---	CA	1.550	0.210	7.369	***	par_17
CA5	<---	CA	0.816	0.128	6.394	***	par_18
EE1	<---	Effets_endogènes	1.000				
EE2	<---	Effets_endogènes	0.899	0.105	8.575	***	par_4
EE3	<---	Effets_endogènes	1.207	0.119	10.130	***	par_5
EE4	<---	Effets_endogènes	0.742	0.106	6.975	***	par_41
EE5	<---	Effets_endogènes	1.201	0.117	10.269	***	par_25
EM1	<---	Effets_managériaux	1.000				
EM2	<---	Effets_managériaux	0.827	0.105	7.844	***	par_14
EM3	<---	Effets_managériaux	0.929	0.122	7.602	***	par_15
EM4	<---	Effets_managériaux	0.628	0.101	6.210	***	par_16
PE1	<---	PEOU	1.000				
PE3	<---	PEOU	1.498	0.138	10.819	***	par_6
PE4	<---	PEOU	1.338	0.124	10.796	***	par_7
PE5	<---	PEOU	1.417	0.127	11.188	***	par_24
PU	<---	PEOU	0.852	0.117	7.284	***	par_40
PC1	<---	Pressions_concurrentiels	1.000				
PC2	<---	Pressions_concurrentiels	1.044	0.086	12.182	***	par_11
PC3	<---	Pressions_concurrentiels	0.746	0.075	9.976	***	par_12
PC4	<---	Pressions_concurrentiels	0.778	0.078	10.016	***	par_13
PU1	<---	PU	1.000				
PU2	<---	PU	0.942	0.108	8.692	***	par_10
PU3	<---	PU	0.867	0.107	8.103	***	par_8
PU4	<---	PU	1.040	0.114	9.130	***	par_9
SWAP	<---	Stratégie_web	0.581	0.094	6.214	***	par_22
SWCO	<---	Stratégie_web	0.630	0.102	6.174	***	par_20
SWPR	<---	Stratégie_web	0.930	0.136	6.820	***	par_21
SWSI	<---	Stratégie_web	1				
SWSV	<---	Stratégie_web	0.664	0.105	6.343	***	par_23

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	CA	0.216
Effets_managériaux	<---	CA	0.023
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	0.359
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	0.519
Effets_endogènes	<---	PEOU	0.413
Effets_managériaux	<---	PEOU	0.321

PU	<---	PEOU	0.718
CA	<---	Pressions_concurrentiels	0.132
PEOU	<---	Pressions_concurrentiels	0.104
PU	<---	Pressions_concurrentiels	-0.035
Stratégie_web	<---	Pressions_concurrentiels	0.151
Effets_endogènes	<---	PU	0.514
Effets_managériaux	<---	PU	0.464
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	0.353
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	0.474
SWAP	<---	Stratégie_web	0.523
SWCO	<---	Stratégie_web	0.518
SWPR	<---	Stratégie_web	0.606
SWSI	<---	Stratégie_web	0.609
SWSV	<---	Stratégie_web	0.539
AO1	<---	Alignement_organisationnel	0.753
AO2	<---	Alignement_organisationnel	0.714
AO3	<---	Alignement_organisationnel	0.825
AO4	<---	Alignement_organisationnel	0.764
CA1	<---	CA	0.592
CA2	<---	CA	0.473
CA4	<---	CA	0.89
CA5	<---	CA	0.477
EE1	<---	Effets_endogènes	0.683
EE2	<---	Effets_endogènes	0.612
EE3	<---	Effets_endogènes	0.752
EE4	<---	Effets_endogènes	0.487
EE5	<---	Effets_endogènes	0.767
EM1	<---	Effets_managériaux	0.676
EM2	<---	Effets_managériaux	0.639
EM3	<---	Effets_managériaux	0.609
EM4	<---	Effets_managériaux	0.471
PE1	<---	PEOU	0.603
PE3	<---	PEOU	0.869
PE4	<---	PEOU	0.866
PE5	<---	PEOU	0.926
PC1	<---	Pressions_concurrentiels	0.826
PC2	<---	Pressions_concurrentiels	0.796
PC3	<---	Pressions_concurrentiels	0.635
PC4	<---	Pressions_concurrentiels	0.638
PU1	<---	PU	0.653
PU2	<---	PU	0.665
PU3	<---	PU	0.607
PU4	<---	PU	0.712

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	83	961.318	512	.000	1.878
Saturated model	595	.000	0		
Independence model	34	4002.802	561	.000	7.135

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.103	.836	.809	.719
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.233	.370	.332	.349

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.760	.737	.871	.857	.869
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

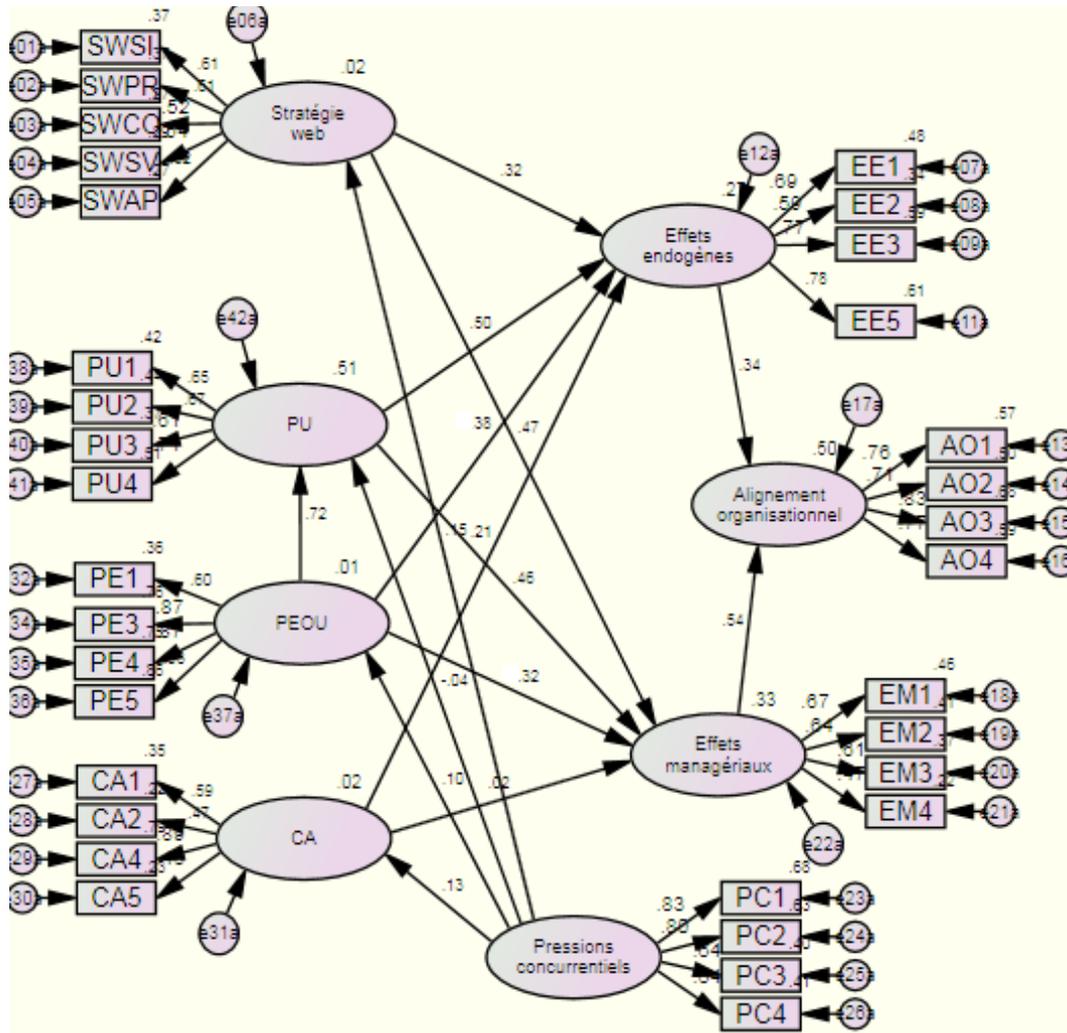
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.058	.052	.063	.014
Independence model	.152	.148	.157	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1127.318	1152.579	1424.748	1507.748
Saturated model	1190.000	1371.087	3322.180	3917.180
Independence model	4070.802	4081.150	4192.641	4226.641

3.2.2 Modèle 1 (supprimer EE4)



Chi-square = 816.900
 Degrees of freedom = 480

a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	0.279	0.072	3.854	***	par_31
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	0.251	0.051	4.885	***	par_32
Effets_endogènes	<---	CA	0.224	0.077	2.901	0.004	par_27
Effets_managériaux	<---	CA	0.016	0.047	0.345	0.730	par_26
Effets_endogènes	<---	PEOU	0.400	0.124	3.217	0.001	par_28
Effets_managériaux	<---	PEOU	0.203	0.077	2.628	0.009	par_29
PU	<---	PEOU	0.850	0.117	7.270	***	par_40
Effets_endogènes	<---	PU	0.439	0.115	3.814	***	par_30
Effets_managériaux	<---	PU	0.247	0.072	3.434	***	par_33
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	0.535	0.110	4.841	***	par_39
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	1.378	0.220	6.268	***	par_38
CA	<---	Pressions_concurrentiels	0.081	0.046	1.761	0.078	par_34
PEOU	<---	Pressions_concurrentiels	0.065	0.043	1.483	0.138	par_35

PU	<---	Pressions_concurrentiels	-0.027	0.045	-0.613	0.540	par_36
Stratégie_web	<---	Pressions_concurrentiels	0.112	0.060	1.873	0.061	par_37
AO1	<---	Alignement_organisationnel	1.000				
AO2	<---	Alignement_organisationnel	0.989	0.089	11.122	***	par_1
AO3	<---	Alignement_organisationnel	1.014	0.079	12.879	***	par_2
AO4	<---	Alignement_organisationnel	1.012	0.084	12.029	***	par_3
CA1	<---	CA	1.000				
CA2	<---	CA	0.858	0.135	6.354	***	par_19
CA4	<---	CA	1.549	0.211	7.356	***	par_17
CA5	<---	CA	0.817	0.128	6.393	***	par_18
EE1	<---	Effets_endogènes	1.000				
EE2	<---	Effets_endogènes	0.854	0.103	8.250	***	par_4
EE3	<---	Effets_endogènes	1.224	0.119	10.279	***	par_5
EE5	<---	Effets_endogènes	1.208	0.117	10.353	***	par_25
EM1	<---	Effets_managériaux	1.000				
EM2	<---	Effets_managériaux	0.827	0.105	7.842	***	par_14
EM3	<---	Effets_managériaux	0.930	0.122	7.601	***	par_15
EM4	<---	Effets_managériaux	0.630	0.101	6.217	***	par_16
PE1	<---	PEOU	1.000				
PE3	<---	PEOU	1.498	0.138	10.818	***	par_6
PE4	<---	PEOU	1.338	0.124	10.794	***	par_7
PE5	<---	PEOU	1.418	0.127	11.187	***	par_24
PC1	<---	Pressions_concurrentiels	1.000				
PC2	<---	Pressions_concurrentiels	1.044	0.086	12.183	***	par_11
PC3	<---	Pressions_concurrentiels	0.746	0.075	9.976	***	par_12
PC4	<---	Pressions_concurrentiels	0.777	0.078	10.014	***	par_13
PU1	<---	PU	1.000				
PU2	<---	PU	0.945	0.109	8.675	***	par_10
PU3	<---	PU	0.871	0.108	8.103	***	par_8
PU4	<---	PU	1.044	0.115	9.110	***	par_9
SWAP	<---	Stratégie_web	0.578	0.093	6.197	***	par_22
SWCO	<---	Stratégie_web	0.629	0.102	6.170	***	par_20
SWPR	<---	Stratégie_web	0.930	0.136	6.821	***	par_21
SWSI	<---	Stratégie_web	1.000				
SWSV	<---	Stratégie_web	0.663	0.105	6.343	***	par_23

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Effets_endogènes	<--- CA	0.211
Effets_managériaux	<--- CA	0.025
Alignement_organisationnel	<--- Effets_endogènes	0.341
Alignement_organisationnel	<--- Effets_managériaux	0.536
Effets_endogènes	<--- PEOU	0.384
Effets_managériaux	<--- PEOU	0.318
PU	<--- PEOU	0.718
CA	<--- Pressions_concurrentiels	0.132

PEOU	<--- Pressions_concurrentiels	0.104
PU	<--- Pressions_concurrentiels	-0.037
Stratégie_web	<--- Pressions_concurrentiels	0.149
Effets_endogènes	<--- PU	0.498
Effets_managériaux	<--- PU	0.459
Effets_endogènes	<--- Stratégie_web	0.321
Effets_managériaux	<--- Stratégie_web	0.474
SWAP	<--- Stratégie_web	0.522
SWCO	<--- Stratégie_web	0.519
SWPR	<--- Stratégie_web	0.608
SWSI	<--- Stratégie_web	0.610
SWSV	<--- Stratégie_web	0.540
AO1	<--- Alignement_organisationnel	0.756
AO2	<--- Alignement_organisationnel	0.710
AO3	<--- Alignement_organisationnel	0.827
AO4	<--- Alignement_organisationnel	0.766
CA1	<--- CA	0.592
CA2	<--- CA	0.474
CA4	<--- CA	0.890
CA5	<--- CA	0.478
EE1	<--- Effets_endogènes	0.689
EE2	<--- Effets_endogènes	0.585
EE3	<--- Effets_endogènes	0.769
EE5	<--- Effets_endogènes	0.779
EM1	<--- Effets_managériaux	0.675
EM2	<--- Effets_managériaux	0.638
EM3	<--- Effets_managériaux	0.609
EM4	<--- Effets_managériaux	0.472
PE1	<--- PEOU	0.603
PE3	<--- PEOU	0.869
PE4	<--- PEOU	0.866
PE5	<--- PEOU	0.926
PC1	<--- Pressions_concurrentiels	0.826
PC2	<--- Pressions_concurrentiels	0.796
PC3	<--- Pressions_concurrentiels	0.635
PC4	<--- Pressions_concurrentiels	0.638
PU1	<--- PU	0.651
PU2	<--- PU	0.665
PU3	<--- PU	0.609
PU4	<--- PU	0.713

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	81	816.900	480	.000	1.702
Saturated model	561	.000	0		
Independence model	33	3798.365	528	.000	7.194

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.103	.852	.827	.729
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.234	.376	.337	.354

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.785	.763	.898	.887	.897
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

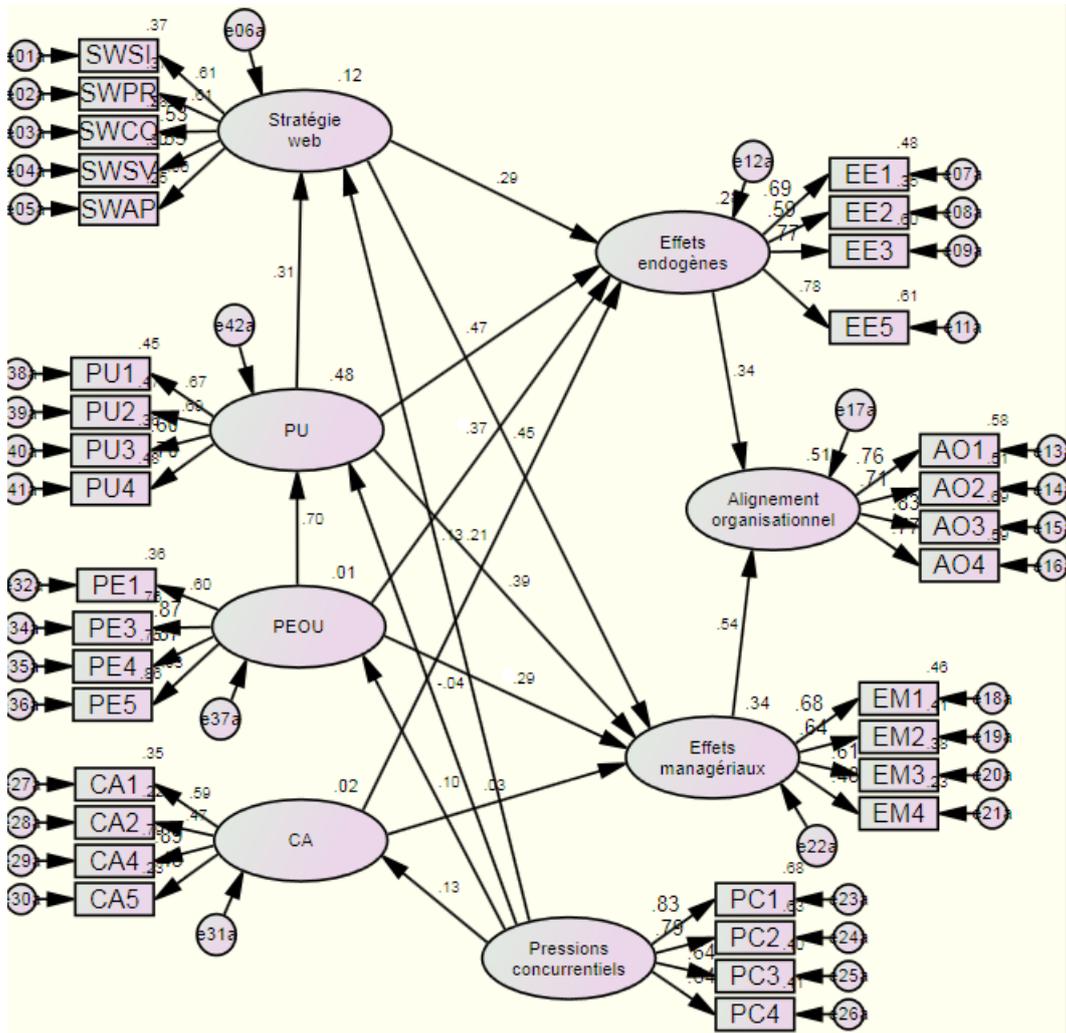
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.051	.045	.057	.339
Independence model	.153	.148	.157	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	978.900	1002.744	1269.163	1350.163
Saturated model	1122.000	1287.143	3132.341	3693.341
Independence model	3864.365	3874.080	3982.621	4015.621

3.2.3 Modèle 2 (ajouter PU => Stratégie web)



Chi-square = 802.534
 Degrees of freedom = 479

a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	0.256	0.076	3.353	***	par_31
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	0.245	0.054	4.545	***	par_32
Effets_endogènes	<---	CA	0.221	0.077	2.874	0.004	par_27
Effets_managériaux	<---	CA	0.017	0.047	0.369	0.712	par_26
Stratégie_web	<---	PU	0.308	0.086	3.591	***	par_41
Effets_endogènes	<---	PU	0.406	0.111	3.67	***	par_30
Effets_managériaux	<---	PU	0.205	0.069	2.996	0.003	par_33
Effets_endogènes	<---	PEOU	0.391	0.119	3.281	0.001	par_28
Effets_managériaux	<---	PEOU	0.189	0.074	2.567	0.010	par_29
PU	<---	PEOU	0.851	0.117	7.291	***	par_40
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	0.537	0.11	4.9	***	par_39
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	1.374	0.215	6.38	***	par_38
CA	<---	Pressions_concurrentiels	0.078	0.046	1.712	0.087	par_34

PEOU	<---	Pressions_concurrentiels	0.061	0.043	1.415	0.157	par_35
PU	<---	Pressions_concurrentiels	-0.028	0.046	-0.611	0.541	par_36
Stratégie_web	<---	Pressions_concurrentiels	0.1	0.058	1.724	0.085	par_37
SWAP	<---	Stratégie_web	0.557	0.091	6.087	***	par_22
SWCO	<---	Stratégie_web	0.637	0.101	6.291	***	par_20
SWPR	<---	Stratégie_web	0.934	0.135	6.925	***	par_21
SWSI	<---	Stratégie_web	1				
SWSV	<---	Stratégie_web	0.678	0.104	6.505	***	par_23
CA1	<---	CA	1				
CA2	<---	CA	0.858	0.135	6.354	***	par_19
CA4	<---	CA	1.551	0.211	7.346	***	par_17
CA5	<---	CA	0.817	0.128	6.391	***	par_18
AO1	<---	Alignement_organisationnel	1				
AO2	<---	Alignement_organisationnel	0.989	0.088	11.248	***	par_1
AO3	<---	Alignement_organisationnel	1.014	0.078	13.037	***	par_2
AO4	<---	Alignement_organisationnel	1.012	0.083	12.169	***	par_3
EE1	<---	Effets_endogènes	1				
EE2	<---	Effets_endogènes	0.854	0.102	8.351	***	par_4
EE3	<---	Effets_endogènes	1.223	0.117	10.413	***	par_5
EE5	<---	Effets_endogènes	1.209	0.115	10.495	***	par_25
EM1	<---	Effets_managériaux	1				
EM2	<---	Effets_managériaux	0.826	0.103	8.042	***	par_14
EM3	<---	Effets_managériaux	0.928	0.119	7.784	***	par_15
EM4	<---	Effets_managériaux	0.628	0.099	6.35	***	par_16
PE1	<---	PEOU	1				
PE3	<---	PEOU	1.498	0.138	10.817	***	par_6
PE4	<---	PEOU	1.338	0.124	10.793	***	par_7
PE5	<---	PEOU	1.417	0.127	11.184	***	par_24
PC1	<---	Pressions_concurrentiels	1				
PC2	<---	Pressions_concurrentiels	1.041	0.085	12.179	***	par_11
PC3	<---	Pressions_concurrentiels	0.745	0.075	9.989	***	par_12
PC4	<---	Pressions_concurrentiels	0.776	0.078	10.017	***	par_13
PU1	<---	PU	1				
PU2	<---	PU	0.951	0.104	9.114	***	par_10
PU3	<---	PU	0.84	0.102	8.208	***	par_8
PU4	<---	PU	0.99	0.108	9.188	***	par_9

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Effets_endogènes <--- CA	0.206
Effets_managériaux <--- CA	0.026
Alignement_organisationnel <--- Effets_endogènes	0.343
Alignement_organisationnel <--- Effets_managériaux	0.539
Effets_endogènes <--- PEOU	0.371
Effets_managériaux <--- PEOU	0.292
PU <--- PEOU	0.699
CA <--- Pressions_concurrentiels	0.128

PEOU	<--- Pressions_concurrentiels	0.099
PU	<--- Pressions_concurrentiels	-0.038
Stratégie_web	<--- Pressions_concurrentiels	0.135
Effets_endogènes	<--- PU	0.469
Effets_managériaux	<--- PU	0.386
Stratégie_web	<--- PU	0.313
Effets_endogènes	<--- Stratégie_web	0.291
Effets_managériaux	<--- Stratégie_web	0.455
AO1	<--- Alignement_organisationnel	0.759
AO2	<--- Alignement_organisationnel	0.713
AO3	<--- Alignement_organisationnel	0.829
AO4	<--- Alignement_organisationnel	0.769
CA1	<--- CA	0.592
CA2	<--- CA	0.474
CA4	<--- CA	0.890
CA5	<--- CA	0.477
EE1	<--- Effets_endogènes	0.693
EE2	<--- Effets_endogènes	0.589
EE3	<--- Effets_endogènes	0.772
EE5	<--- Effets_endogènes	0.782
EM1	<--- Effets_managériaux	0.681
EM2	<--- Effets_managériaux	0.644
EM3	<--- Effets_managériaux	0.614
EM4	<--- Effets_managériaux	0.477
PE1	<--- PEOU	0.603
PE3	<--- PEOU	0.869
PE4	<--- PEOU	0.866
PE5	<--- PEOU	0.926
PC1	<--- Pressions_concurrentiels	0.827
PC2	<--- Pressions_concurrentiels	0.795
PC3	<--- Pressions_concurrentiels	0.636
PC4	<--- Pressions_concurrentiels	0.637
PU1	<--- PU	0.670
PU2	<--- PU	0.688
PU3	<--- PU	0.603
PU4	<--- PU	0.695
SWAP	<--- Stratégie_web	0.502
SWCO	<--- Stratégie_web	0.525
SWPR	<--- Stratégie_web	0.610
SWSI	<--- Stratégie_web	0.609
SWSV	<--- Stratégie_web	0.551

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	82	802.534	479	.000	1.675

Saturated model	561	.000	0		
Independence model	33	3798.365	528	.000	7.194

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.096	.852	.827	.728
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.234	.376	.337	.354

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.789	.767	.903	.891	.901
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.050	.044	.057	.441
Independence model	.153	.148	.157	.000

AIC

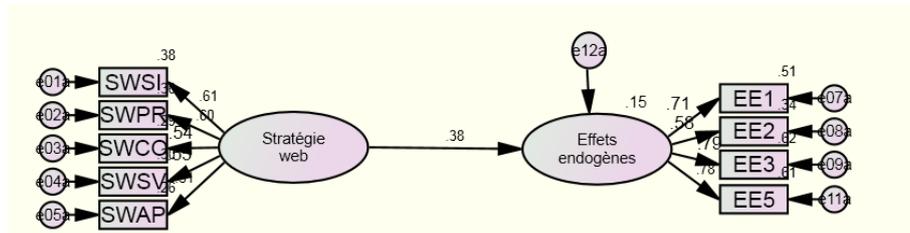
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	966.534	990.673	1260.381	1342.381
Saturated model	1122.000	1287.143	3132.341	3693.341
Independence model	3864.365	3874.080	3982.621	4015.621

3.3 Le test des principales hypothèses de recherche

3.3.1 Test de l'hypothèse sur les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et les effets de la stratégie web

H1. Le niveau de maturité de la stratégie web a un impact positif sur les résultats de l'hôtel

3.3.1.1 H1a Le niveau du site web a un impact positif sur les effets endogènes de l'hôtel



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	.345	.081	4.261	***	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	.382

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	39.089	26	.048	1.503
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	587.508	36	.000	16.320

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.042	.967	.943	.559
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.245	.583	.479	.466

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.933	.908	.977	.967	.976
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

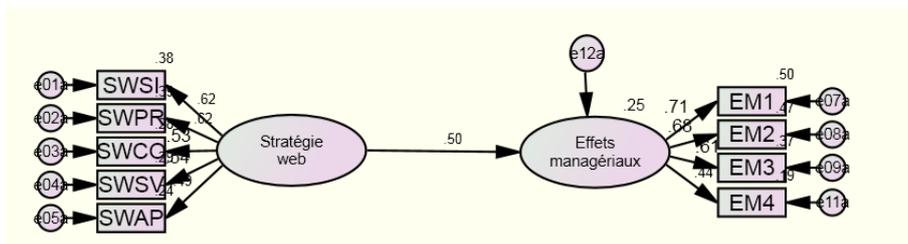
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.044	.004	.070	.621
Independence model	.240	.224	.258	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	77.089	78.580	145.176	164.176
Saturated model	90.000	93.529	251.257	296.257
Independence model	605.508	606.214	637.759	646.759

3.3.1.2 H1b Le niveau du site web a un impact positif sur les effets managériaux de l'hôtel



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	.275	.055	4.980	***	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	.497

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	18.110	26	.872	.697
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	423.255	36	.000	11.757

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.015	.984	.973	.569
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.161	.644	.555	.515

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.957	.941	1.020	1.028	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.025	.998
Independence model	.201	.184	.219	.000

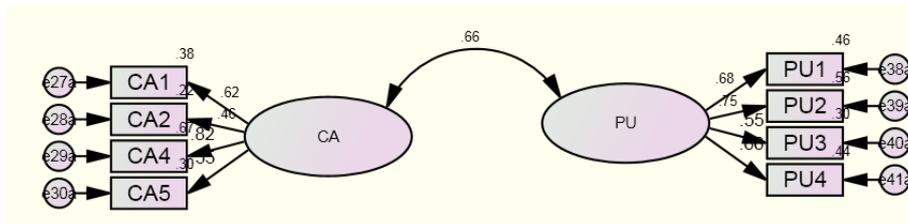
AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	56.110	57.600	124.196	143.196
Saturated model	90.000	93.529	251.257	296.257
Independence model	441.255	441.961	473.507	482.507

3.3.2 Test de l'hypothèse sur les relations des catégories de l'appropriation du dirigeant

H5. Les dimensions de l'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant sont corrélées entre elles

3.3.2.1 H5a Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de l'utilité



a. **Covariances: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PU	<-->	CA	.292	.052	5.661	***	par_7

b. **Correlations: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
PU	<-->	CA	.662

c. **Model Fit Summary**

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	89.402	19	.000	4.705
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	600.160	28	.000	21.434

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.073	.922	.853	.487
Saturated model	.000	1.000		

Independence model	.319	.537	.405	.418
--------------------	------	------	------	------

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.851	.780	.879	.819	.877
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

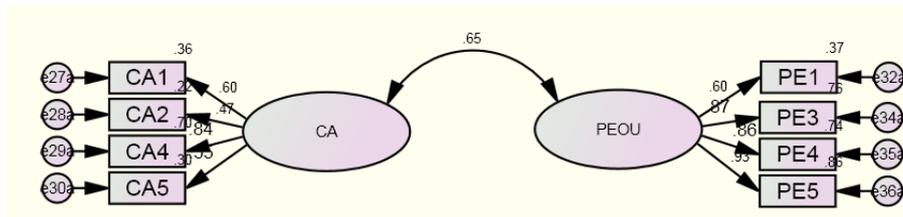
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.118	.094	.143	.000
Independence model	.278	.259	.297	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	123.402	124.598	184.322	201.322
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	616.160	616.722	644.828	652.828

3.3.2.2 H5b Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de la facilité d'utilisation



a. Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PEOU	<-->	CA	.229	.040	5.651	***	par_7

b. Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PEOU	<-->	CA	.653

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	39.610	19	.004	2.085
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	1012.444	28	.000	36.159

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.051	.964	.931	.509
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.371	.417	.250	.324

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.961	.942	.979	.969	.979
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

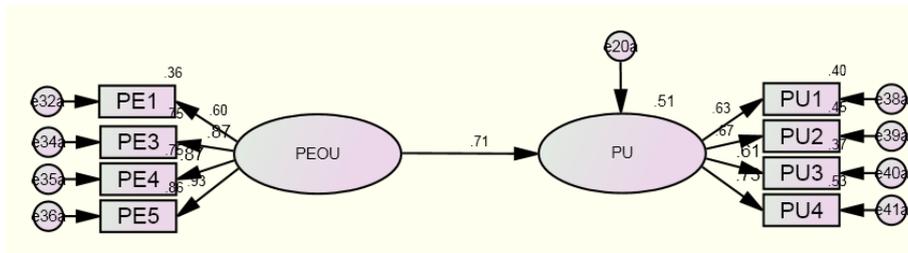
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.064	.035	.092	.189
Independence model	.364	.345	.384	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	73.610	74.806	134.530	151.530
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	1028.444	1029.007	1057.112	1065.112

3.3.2.3 H5c La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive sur la perception de l'utilité



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PU	<---	PEOU	.821	.116	7.105	***	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PU	<---	PEOU	.714

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
-------	------	------	----	---	---------

Default model	17	59.722	19	.000	3.143
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	1095.588	28	.000	39.128

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.049	.946	.897	.499
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.404	.386	.210	.300

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.945	.920	.962	.944	.962
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.090	.065	.116	.006
Independence model	.379	.360	.399	.000

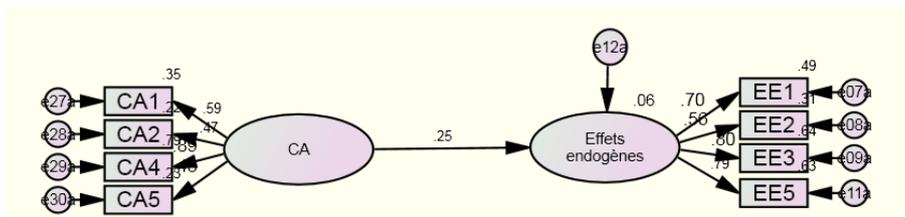
AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	93.722	94.918	154.642	171.642
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	1111.588	1112.151	1140.256	1148.256

3.3.3 Test de l'hypothèse sur les relations entre l'appropriation et les effets de la stratégie web

H6. L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant influe positivement les résultats de la stratégie web

3.3.3.1 H6a1 L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes du site web



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	CA	.274	.085	3.239	.001	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	CA	.251

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	28.786	19	.069	1.515
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	574.503	28	.000	20.518

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.038	.974	.950	.514
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.259	.598	.483	.465

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.950	.926	.982	.974	.982
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

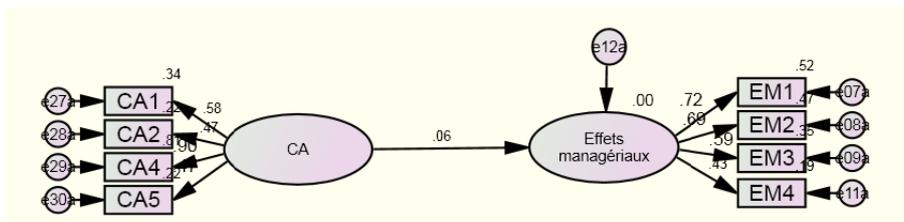
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.044	.000	.075	.585
Independence model	.271	.252	.291	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	62.786	63.981	123.705	140.705
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	590.503	591.066	619.171	627.171

3.3.3.2 H6a2L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets managériaux du site web



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_managériaux	<---	CA	.045	.056	.811	.417	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_managériaux	<---	CA	.063

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NP	DF	CMIN	P	CMIN/DF
Default model	17	19	33.860	.019	1.782
Saturated model	36	0	.000		
Independence model	8	28	412.628	.000	14.737

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.028	.969	.941	.511
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.165	.688	.599	.535

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.918	.879	.962	.943	.961
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

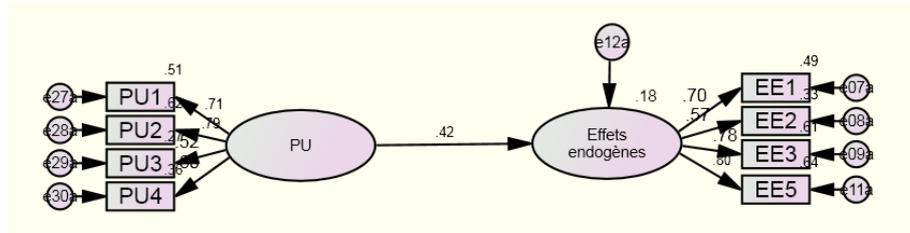
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.054	.022	.084	.372
Independence model	.228	.209	.247	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	67.860	69.055	128.779	145.779
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	428.628	429.191	457.296	465.296

3.3.3.3 H6b1 La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets endogènes du site web



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	PU	.350	.069	5.091	***	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	PU	.420

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	73.847	19	.000	3.887
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	685.125	28	.000	24.469

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.062	.935	.876	.493
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.302	.535	.402	.416

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.892	.841	.918	.877	.917
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

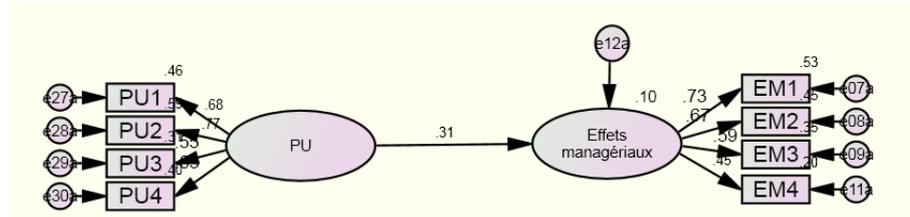
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.104	.080	.130	.000
Independence model	.298	.279	.317	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	107.847	109.043	168.767	185.767
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	701.125	701.688	729.793	737.793

3.3.3.4 H6b2La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets managériaux du site web



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_managériaux	<---	PU	.174	.048	3.635	***	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_managériaux	<---	PU	.310

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	63.418	19	.000	3.338
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	502.146	28	.000	17.934

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.046	.941	.889	.497
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.204	.623	.515	.484

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.874	.814	.908	.862	.906
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.094	.069	.120	.003
Independence model	.253	.234	.272	.000

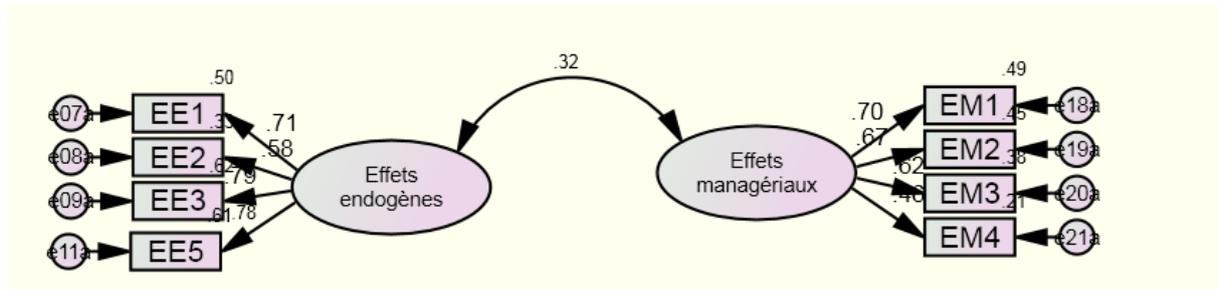
AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	97.418	98.613	158.338	175.338
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006

Independence model	518.146	518.709	546.814	554.814
--------------------	---------	---------	---------	---------

3.3.4 Test de l'hypothèse sur les résultats de l'application de la stratégie web

3.3.4.1 H2. Il y a une corrélation positive entre les effets endogènes et les effets managériaux de la mise en place d'une stratégie web



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<-->	Effets_managériaux	.080	.022	3.621	***	par_7

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<-->	Effets_managériaux	.315

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	53.334	19	.000	2.807
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	590.797	28	.000	21.100

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.038	.951	.906	.502
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.205	.571	.448	.444

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.910	.867	.940	.910	.939
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.034	.042	.000
Saturated model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.205	.205	.205	.000

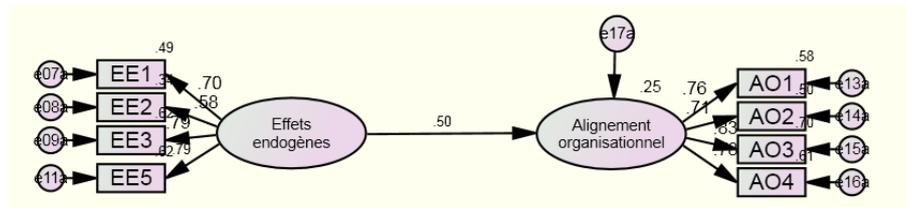
Default model	.083	.057	.109	.021
Independence model	.275	.256	.295	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	87.334	88.529	148.253	165.253
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	606.797	607.360	635.465	643.465

3.3.4.2 H3. Les résultats de l'application de la stratégie web se traduisent par des changements organisationnels dans l'hôtel

3.3.4.3 H3a Plus les résultats endogènes du site web sur l'hôtel sont bons, plus les alignements organisationnels de l'hôtel sont importants



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.786	.123	6.381	***	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.502

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	35.683	19	.012	1.878
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	881.270	28	.000	31.474

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.048	.968	.940	.511
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.503	.440	.281	.343

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.960	.940	.981	.971	.980
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

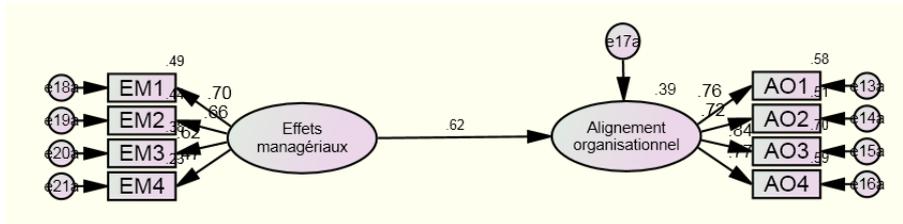
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.058	.027	.086	.305
Independence model	.339	.320	.359	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	69.683	70.878	130.602	147.602
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	897.270	897.832	925.938	933.938

3.3.4.4 H3b Plus les résultats managériaux du site web sur l'hôtel sont bons, plus les alignements organisationnels de l'hôtel sont importants



a. **Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	1.560	.225	6.940	***	par_7

b. **Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	.622

c. **Model Fit Summary**

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	21.262	19	.323	1.119
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	730.865	28	.000	26.102

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Default model	.025	.980	.961	.517
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.428	.471	.319	.366

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.971	.957	.997	.995	.997
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.021	.000	.059	.872
Independence model	.308	.289	.327	.000

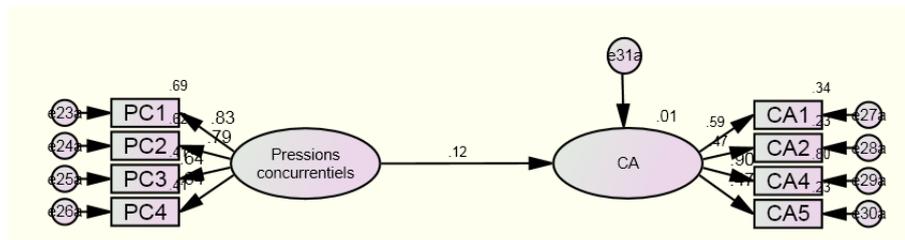
AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	55.262	56.457	116.181	133.181
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	746.865	747.428	775.533	783.533

3.3.5 Test de l'hypothèse sur les influences des pressions concurrentielles

H8. L'environnement concurrentiel a des impacts positifs sur la décision de créer un site web par le dirigeant

3.3.5.1 H8a1 Les pressions externes ont d'un impact positif sur l'absorption cognitive des nouvelles technologies par le dirigeant



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CA	<---	Pressions_concurrentiels	.071	.045	1.574	.116	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CA	<---	Pressions_concurrentiels	.117

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	33.950	19	.019	1.787
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	592.035	28	.000	21.144

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.050	.970	.943	.512
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.342	.602	.489	.469

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.943	.915	.974	.961	.973
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

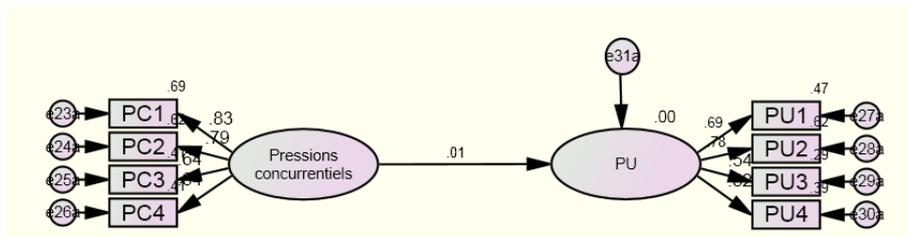
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.054	.022	.084	.368
Independence model	.276	.257	.295	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	67.950	69.146	128.870	145.870
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	608.035	608.598	636.703	644.703

3.3.5.2 H8a2 Les pressions externes ont d'un impact positif sur la perception de l'utilité des nouvelles technologies par le dirigeant



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PU	<---	Pressions_concurrentiels	.005	.058	.079	.937	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PU	<---	Pressions_concurrentiels	.006

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	75.269	19	.000	3.962
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	676.897	28	.000	24.175

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.073	.935	.877	.494
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.358	.574	.452	.446

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.889	.836	.914	.872	.913
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

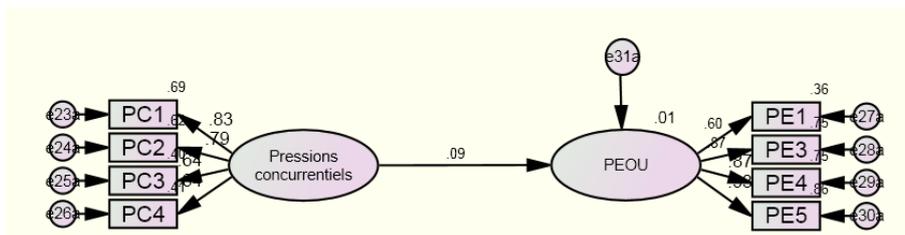
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.106	.081	.131	.000
Independence model	.296	.277	.315	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	109.269	110.465	170.189	187.189
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	692.897	693.460	721.565	729.565

3.3.5.3 H8a3 Les pressions externes ont d'un impact positif sur la perception de la facilité d'utilisation des nouvelles technologies par le dirigeant



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PEOU	<---	Pressions_concurrentiels	.056	.043	1.295	.195	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PEOU	<---	Pressions_concurrentiels	.091

c. Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	20.845	19	.345	1.097
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	1066.118	28	.000	38.076

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.048	.980	.963	.517
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.391	.471	.320	.367

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.980	.971	.998	.997	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

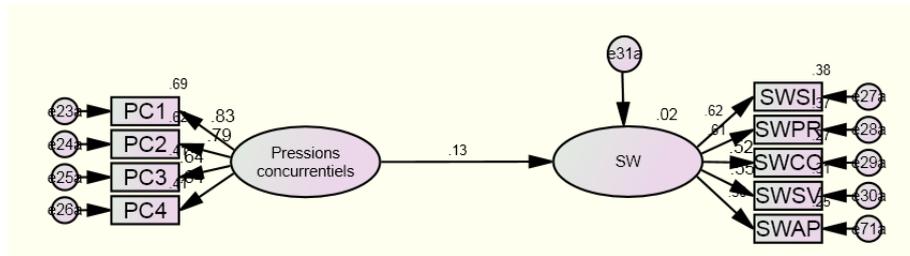
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.019	.000	.058	.884
Independence model	.374	.355	.393	.000

d. AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	54.845	56.041	115.765	132.765
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	1082.118	1082.681	1110.786	1118.786

3.3.5.4 H8b Les pressions externes ont d'un impact positif sur le niveau de maturité de la stratégie web



a. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SW	<---	Pressions_concurrentiels	.099	.061	1.626	.104	par_7

b. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SW	<---	Pressions_concurrentiels	.131

c. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	41.082	26	.030	1.580
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	590.856	36	.000	16.413

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.058	.968	.945	.560
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.309	.610	.513	.488

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.930	.904	.973	.962	.973
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.047	.015	.073	.547
Independence model	.241	.224	.258	.000

AIC

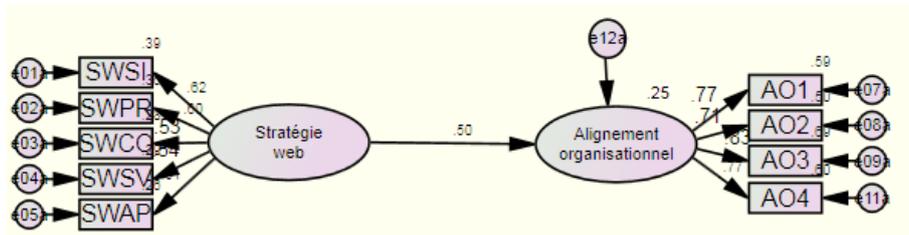
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	79.082	80.572	147.168	166.168
Saturated model	90.000	93.529	251.257	296.257
Independence model	608.856	609.562	641.107	650.107

3.4 Le test des hypothèses sur les variables médiatrices

3.4.1 H4. Les changements organisationnels dans l'hôtel sont influencés par la complexification du site web, par la médiation des effets (endogènes et managériaux) du site web

a. 1ère étape : Test tu lien entre la complexification du site web et les changements organisationnels

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)



			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Alignement_organisationnel	<---	Stratégie_web	.685	.126	5.447	***	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Alignement_organisationnel	<---	Stratégie_web	.496

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	21.718	26	.704	.835
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	705.024	36	.000	19.584

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.034	.982	.969	.568
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.428	.523	.404	.418

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.969	.957	1.006	1.009	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

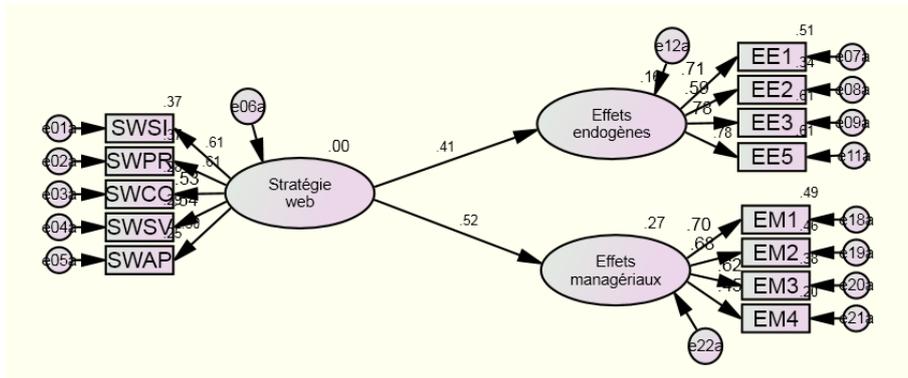
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE

Default model	.000	.000	.038	.989
Independence model	.265	.248	.282	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	59.718	61.208	127.805	146.805
Saturated model	90.000	93.529	251.257	296.257
Independence model	723.024	723.730	755.275	764.275

b. 2^e étape : Test tu lien entre la complexification du site web et les effets de l'utilisation de la stratégie web



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	.370	.082	4.539	***	par_11
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	.289	.056	5.149	***	par_12

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	.405
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	.518

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	28	85.246	63	.033	1.353
Saturated model	91	.000	0		
Independence model	13	855.794	78	.000	10.972

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.040	.952	.931	.659
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.185	.552	.477	.473

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
-------	-----	-----	-----	-----	-----

	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.900	.877	.972	.965	.971
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

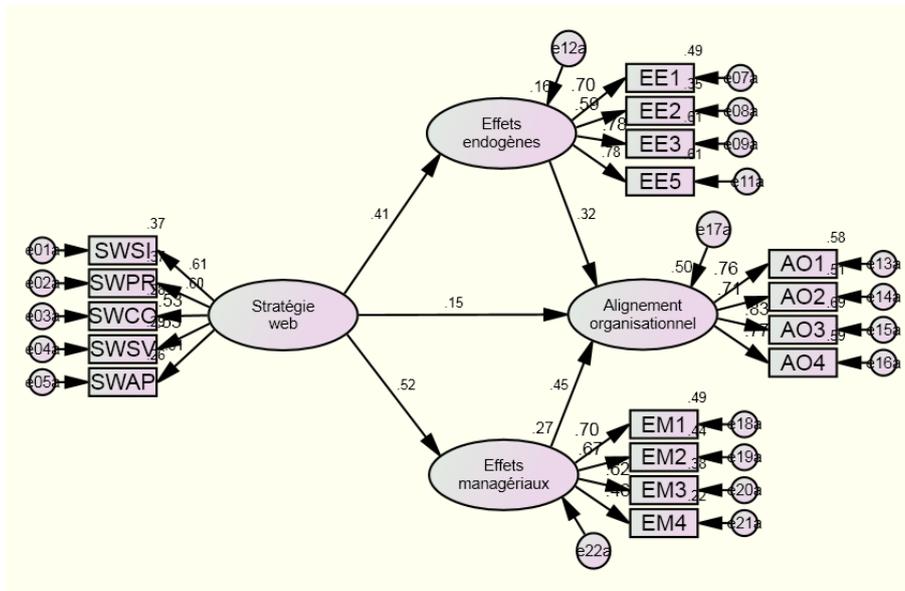
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.037	.011	.055	.877
Independence model	.194	.182	.206	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	141.246	144.369	241.584	269.584
Saturated model	182.000	192.151	508.098	599.098
Independence model	881.794	883.245	928.380	941.380

c. 3^e étape : Test tu lien directe et indirect entre la complexification du site web et les changements organisationnels avec la médiation des effets de l'utilisation de la stratégie web site web



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	.363	.080	4.542	***	par_14
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	.288	.055	5.205	***	par_15
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	1.133	.230	4.922	***	par_16
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.494	.112	4.396	***	par_17
Alignement_organisationnel	<---	Stratégie_web	.203	.128	1.583	.113	par_18

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	Stratégie_web	.406
Effets_managériaux	<---	Stratégie_web	.520

Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	.455
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.320
Alignement_organisationnel	<---	Stratégie_web	.147

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	39	133.515	114	.102	1.171
Saturated model	153	.000	0		
Independence model	17	1477.939	136	.000	10.867

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.044	.945	.926	.704
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.294	.430	.359	.382

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.910	.892	.986	.983	.985
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.025	.000	.042	.996
Independence model	.193	.184	.202	.000

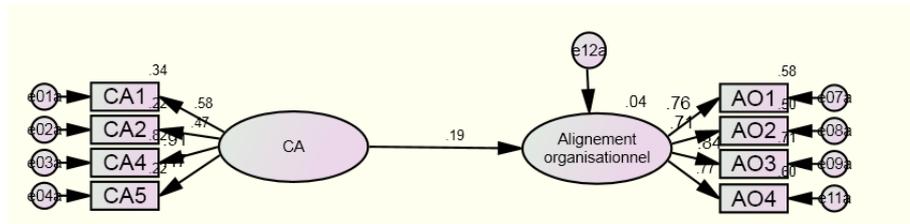
AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	211.515	217.199	351.271	390.271
Saturated model	306.000	328.300	854.275	1007.275
Independence model	1511.939	1514.417	1572.858	1589.858

3.4.2 H7. L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant impacte de façon positive et indirecte par la médiation des effets de la stratégie web l'organisationnel de l'hôtel

3.4.2.1 H7a L'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur les changements organisationnels par la médiation des effets endogènes de la stratégie web

- a. *lère étape : Test tu lien entre l'absorption cognitive et les changements organisationnels*



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Alignement_organisationnel	<---	CA	.336	.127	2.636	.008	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Alignement_organisationnel	<---	CA	.194

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	13.288	19	.824	.699
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	670.021	28	.000	23.929

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.035	.987	.976	.521
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.438	.562	.437	.437

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.980	.971	1.009	1.013	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.033	.991
Independence model	.294	.275	.314	.000

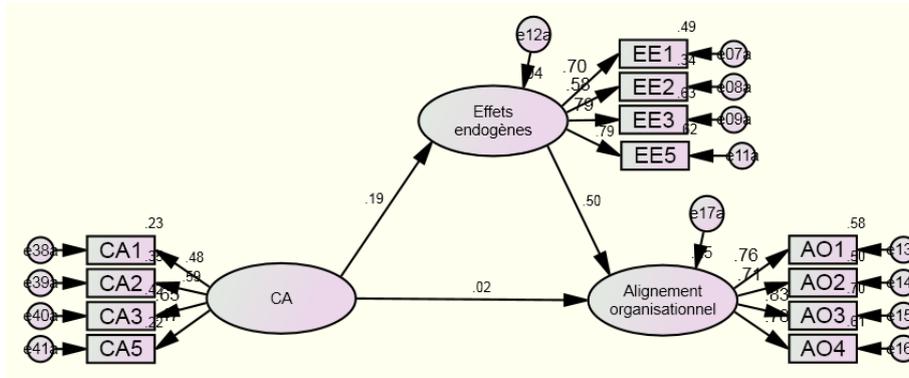
AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	47.288	48.483	108.207	125.207
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	686.021	686.584	714.689	722.689

- b. 2^e étape : Test tu lien entre l'absorption cognitive et les effets endogènes de la stratégie web**

Comme H6a1 L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes du site web

c. 3^e étape : Test tu lien directe et indirect entre l'absorption cognitive et les changements organisationnels avec la médiation des effets endogènes de la stratégie web



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	CA	.256	.120	2.141	.032	par_10
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.779	.126	6.201	***	par_11
Alignement_organisationnel	<---	CA	.049	.163	.302	.763	par_12

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	CA	.190
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.497
Alignement_organisationnel	<---	CA	.023

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	64.591	51	.096	1.266
Saturated model	78	.000	0		
Independence model	12	1032.010	66	.000	15.637

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.052	.962	.941	.629
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.357	.505	.415	.427

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.937	.919	.986	.982	.986
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

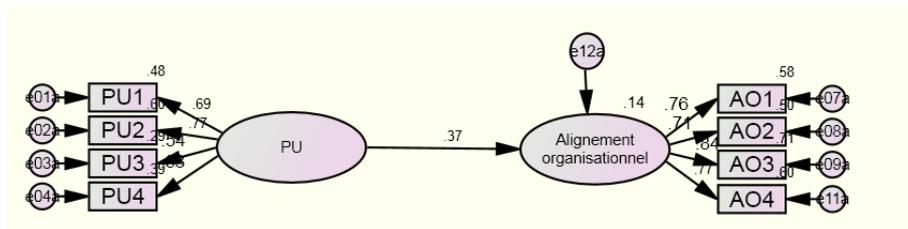
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.000	.053	.914
Independence model	.235	.222	.248	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	118.591	121.377	215.346	242.346
Saturated model	156.000	164.048	435.513	513.513
Independence model	1056.010	1057.248	1099.012	1111.012

3.4.2.2 H7b La perception de l'utilité a une influence positive et indirecte sur les changements organisationnels par la médiation des effets de l'utilisation de la stratégie web site web

a. **lère étape : Test tu lien entre la perception de l'utilité et les changements organisationnels**



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Alignement_organisationnel	<---	PU	.494	.105	4.681	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Alignement_organisationnel	<---	PU	.371

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	58.741	19	.000	3.092
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	779.589	28	.000	27.842

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.055	.944	.894	.498
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.476	.505	.363	.392

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.925	.889	.948	.922	.947
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

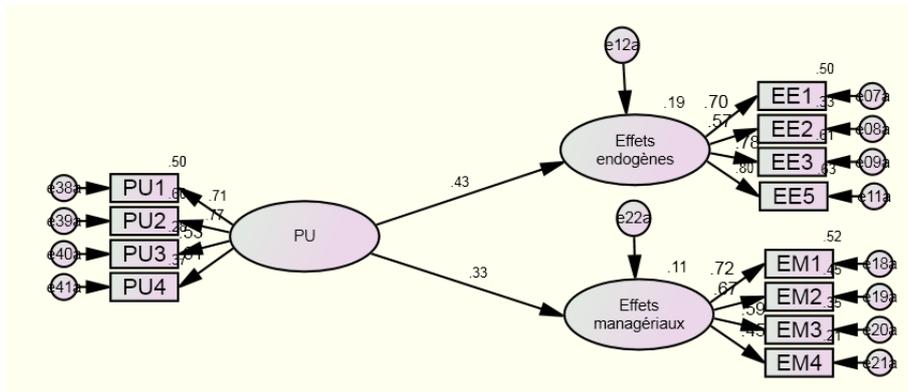
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.089	.064	.115	.007
Independence model	.318	.299	.338	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	92.741	93.936	153.660	170.660
Saturated model	72.000	74.531	201.006	237.006
Independence model	795.589	796.152	824.257	832.257

b. 2^e étape : Test tu lien entre la perception de l'utilité et les effets de l'utilisation de la stratégie web



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	PU	.363	.070	5.222	***	par_10
Effets_managériaux	<---	PU	.176	.045	3.877	***	par_11

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	PU	.433
Effets_managériaux	<---	PU	.329

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	26	139.801	52	.000	2.688
Saturated model	78	.000	0		

Independence model	12	950.776	66	.000	14.406
--------------------	----	---------	----	------	--------

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.055	.920	.880	.613
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.215	.532	.447	.451

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.853	.813	.902	.874	.901
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

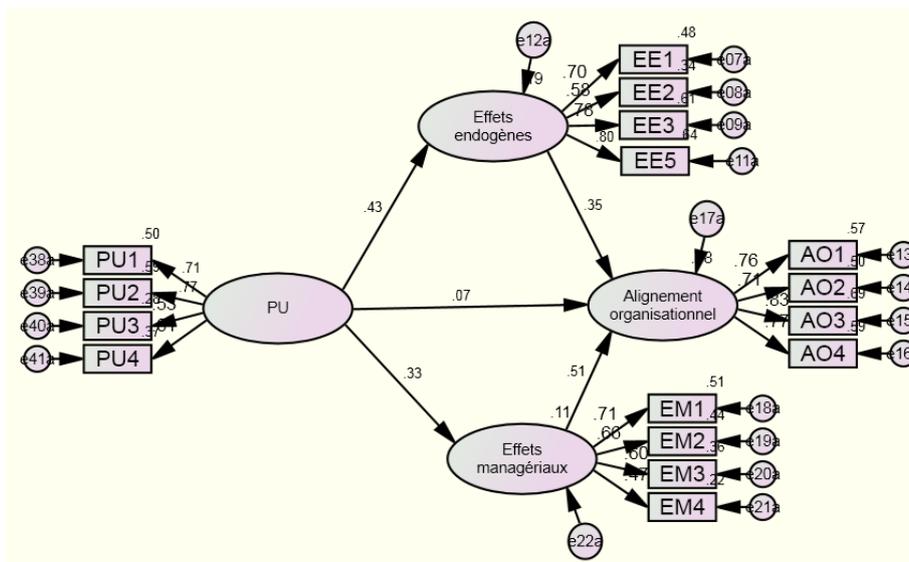
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.080	.064	.096	.001
Independence model	.225	.212	.238	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	191.801	194.484	284.972	310.972
Saturated model	156.000	164.048	435.513	513.513
Independence model	974.776	976.014	1017.778	1029.778

c. 3^e étape : Test tu lien directe et indirect entre la perception de l'utilité et les changements organisationnels avec la médiation des effets de l'utilisation de la stratégie web site web



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effets_endogènes	<---	PU	.359	.069	5.218	***	par_13

Effets_managériaux	<---	PU	.176	.045	3.935	***	par_14
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	1.229	.205	6.008	***	par_15
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.534	.116	4.590	***	par_16
Alignement_organisationnel	<---	PU	.087	.100	.870	.384	par_17

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Effets_endogènes	<---	PU	.434
Effets_managériaux	<---	PU	.334
Alignement_organisationnel	<---	Effets_managériaux	.510
Alignement_organisationnel	<---	Effets_endogènes	.347
Alignement_organisationnel	<---	PU	.068

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	187.853	99	.000	1.898
Saturated model	136	.000	0		
Independence model	16	1567.056	120	.000	13.059

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.056	.919	.889	.669
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.312	.424	.347	.374

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.880	.855	.939	.926	.939
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.058	.045	.071	.140
Independence model	.213	.204	.223	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	261.853	266.925	394.442	431.442
Saturated model	272.000	290.645	759.355	895.355
Independence model	1599.056	1601.250	1656.392	1672.392

Table des matières

Annexes

I	ANNEXES DU CHAPITRE I.....	1
1	DÉFINITION DES PME ET DU TOURISTE.....	1
1.1	<i>Définitions de la PME.....</i>	<i>1</i>
1.1.1	Commission européenne (2003).....	1
1.1.2	Insee.....	1
1.1.3	Industrie Canada.....	1
1.2	<i>Définition du touriste.....</i>	<i>2</i>
2	CHIFFRES-CLÉS DES PME ET DU TOURISME.....	2
2.1	<i>Entreprises selon le nombre de salariés et l'activité.....</i>	<i>2</i>
2.2	<i>Touristes internationaux.....</i>	<i>3</i>
2.2.1	Arrivées de touristes internationaux.....	3
2.2.1.1	Arrivées de touristes internationaux par région mondiale de destination.....	3
2.2.1.2	Part relative de la région.....	3
2.2.1.3	Évolution des arrivées de touristes internationaux des cinq principaux pays de destination.....	3
2.2.2	Recettes du tourisme international.....	4
2.2.2.1	Recettes du tourisme international par région mondiale de destination.....	4
2.2.2.2	Part relative de la région.....	4
2.2.2.3	Évolution des recettes de touristes internationaux des cinq principaux pays de destination.....	4
3	MARCHÉ DU TOURISME FRANÇAIS.....	5
3.1	<i>Le poids économique du tourisme en France.....</i>	<i>5</i>
3.1.1	Les entreprises du secteur du tourisme.....	5
3.1.2	Capacité globale d'hébergement.....	5
4	HÔTELLERIE FRANÇAISE.....	6
4.1	<i>Hôtellerie de tourisme : nombre d'établissements et de chambres par catégorie.....</i>	<i>6</i>
4.2	<i>Défaillances d'entreprises en France par année de jugement.....</i>	<i>6</i>
4.3	<i>Offre des principaux groupes de résidences de tourisme en France (2011).....</i>	<i>6</i>
4.4	<i>Taux moyen d'occupation des chambres.....</i>	<i>7</i>
4.4.1	Par nombre d'étoile.....	7
II	ANNEXES DU CHAPITRE II.....	8
1	QUELQUES DÉFINITIONS DES TIC ET DU SITE WEB.....	8
1.1	<i>Approches et les applications correspondent aux TIC.....</i>	<i>8</i>
1.2	<i>Définitions et glossaire TIC.....</i>	<i>8</i>
2	PRÉSENTATION DES FAITS ET ENQUÊTES.....	13
2.1.1	Les principaux résultats de l'enquête « ICT usage by enterprise ».....	13
2.1.1.1	La présentation de l'enquête.....	13
2.1.1.2	L'équipement des TIC.....	14
2.1.1.3	L'utilisation des TIC.....	16
2.1.2	Les principaux résultats de l'enquête « Technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique ».....	18
2.1.2.1	Utilisation d'ordinateur et de réseaux.....	18
2.1.2.2	Accès et utilisation de l'Internet.....	18
2.1.2.3	Partage électronique d'information au sein de l'hôtel.....	19
2.1.2.4	Commerce électronique via internet ou les autres réseaux.....	19
3	SYNTHÈSES DES ÉTUDES D'ÉVALUATION DE SITE WEB.....	20
3.1	<i>Mesurer des dimensions et des caractéristiques des sites web.....</i>	<i>20</i>
3.1.1	Dimensions et caractéristiques de qualité de site Web à travers des études.....	20
3.1.2	Dimensions de la qualité du site web de l'hôtel.....	21
3.1.3	Synthèses des études d'évaluation de site web.....	21
3.1.3.1	Les études d'évaluation de site web de voyage et de tourisme.....	23

3.2	<i>Les canaux de distribution du tourisme</i>	35
III	ANNEXES DU CHAPITRE III	37
1	TERMES ET CONCEPTS SUR L'APPROPRIATION	37
1.1	<i>Les typologies d'acteurs selon leur appropriation des TIC</i>	37
1.2	<i>La sociologie de l'innovation</i>	39
1.2.1.1	Phase A de l'incitation à l'innovation	40
1.2.1.2	Phase B l'appropriation	40
1.2.1.3	Phase C l'institutionnalisation	40
2	SYNTHÈSE DES TRAVAUX ABORDÉS SUR LA NOTION D'APPROPRIATION	40
2.1	<i>Synthèse des travaux abordés sur la notion d'appropriation</i>	40
2.1.1	Processus cognitif, Processus condition de sens, Processus de formation de pratique	40
IV	ANNEXES DU CHAPITRE IV	42
1	L'OPÉRATION DES VARIABLES DU MODÈLE DE RECHERCHE	42
1.1	<i>L'appropriation des nouvelles technologies</i>	42
1.1.1	Absorption cognitive (CA).....	42
1.1.1.1	Etre curieux en utilisant le site web	42
1.1.1.2	Bloquer la plupart des autres distractions.....	42
1.1.1.3	Avoir du plaisir à interagir avec le Web.....	42
1.1.1.4	Le temps semble passer très vite quand je suis en train d'utiliser le Web	42
1.1.1.5	Etre immergé dans l'exercice de la tâche.....	43
1.1.2	Perception de l'utilité (PU)	43
1.1.2.1	Amélioration de la productivité.....	43
1.1.2.2	Amélioration des performances aux concurrents	43
1.1.2.3	Pionner à essayer de nouvelles technologies de l'information.....	43
1.1.2.4	Aimer à expérimenter de nouvelles technologies de l'information.....	44
1.1.3	Perception de la facilité d'utilisation (PEOU)	44
1.1.3.1	Sentiment de contrôler la navigation	44
1.1.3.2	Facile d'apprendre à exploiter le Web	44
1.1.3.3	Facile d'obtenir ce qu'il cherche sur le Web.....	44
1.1.3.4	Facile de devenir habile à utiliser le Web	44
1.1.3.5	Sentiment de flexibilité en utilisant le Web.....	44
V	ANNEXES DU CHAPITRE V	45
1	LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES	45
1.1	<i>Le questionnaire</i>	45
1.2	<i>Démarches de réalisation de l'enquête</i>	50
1.2.1	Offices et Organisations de tourisme contactés	50
1.2.2	Administration du questionnaire	50
VI	ANNEXES DU CHAPITRE VI	53
1	EXEMPLE DE SYNTAXE SPSS.....	53
1.1	<i>Composantes principales (ACP)</i>	53
1.2	<i>Alpha de Cronbach</i>	53
1.3	<i>Rho de Joreskog et le Rho de Fornell et Larcker</i>	53
1.4	<i>Traitement des valeurs manquantes</i>	53
1.5	<i>Test des échelles de mesure</i>	54
1.6	<i>Les Dimensions de la stratégie web</i>	54
2	LES TESTS DES ÉCHELLES DE MESURE.....	56
2.1	<i>L'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant de l'hôtel</i>	56
2.1.1	Perception de la facilité d'utilisation (PEOU)	56
2.1.1.1	Échelle à 5 items	56
2.1.1.2	Échelle à 4 items	59
2.1.2	Perception de l'utilité (PU)	62
2.1.3	Absorption cognitive (CA).....	66
2.1.3.1	Échelle à 5 items	66
2.1.3.2	Échelle à 4 items	69
2.2	<i>La stratégie web</i>	72
2.2.1.1	Échelle à 8 items	72
2.2.1.2	Échelle à 6 items (Sauf Infrastructure, gestion RH).....	76
2.2.1.3	Échelle à 5 items (Sauf Infrastructure, Gestion RH, Logistique).....	80
2.3	<i>La performance de l'hôtel grâce à l'utilisation du site web</i>	83
2.3.1	Effets endogènes (EE)	83
2.3.1.1	Échelle à 5 items	83
2.3.2	Effets managériaux (EM).....	87
2.3.2.1	Échelle à 5 items	87
2.3.2.2	Échelle à 4 items	89
2.4	<i>L'alignement organisationnel</i>	92

2.5	<i>Les pressions concurrentielles</i>	95
3	TEST DES HYPOTHÈSES ET DU MODÈLE DE RECHERCHE.....	98
3.1	<i>Le test des modèles partiels</i>	98
3.1.1	Les dimensions d'appropriation des nouvelles technologies.....	98
3.1.2	Les changements de l'hôtel suite à l'application de la stratégie web.....	100
3.2	<i>Le test du modèle conceptuel</i>	103
3.2.1	Modèle conceptuel.....	103
3.2.2	Modèle 1 (supprimer EE4).....	107
3.2.3	Modèle 2 (ajouter PU => Stratégie web).....	112
3.3	<i>Le test des principales hypothèses de recherche</i>	116
3.3.1	Test de l'hypothèse sur les relations entre le niveau de maturité de la stratégie web et les effets de la stratégie web.....	116
3.3.1.1	H1a Le niveau du site web a un impact positif sur les effets endogènes de l'hôtel.....	116
3.3.1.2	H1b Le niveau du site web a un impact positif sur les effets managériaux de l'hôtel.....	117
3.3.2	Test de l'hypothèse sur les relations des catégories de l'appropriation du dirigeant.....	118
3.3.2.1	H5a Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de l'utilité.....	118
3.3.2.2	H5b Il y a une corrélation positive entre l'absorption cognitive et la perception de la facilité d'utilisation... ..	119
3.3.2.3	H5c La perception de la facilité d'utilisation a une influence positive sur la perception de l'utilité.....	120
3.3.3	Test de l'hypothèse sur les relations entre l'appropriation et les effets de la stratégie web.....	121
3.3.3.1	H6a1 L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets endogènes du site web.....	121
3.3.3.2	H6a2 L'absorption cognitive a une influence positive sur les effets managériaux du site web.....	122
3.3.3.3	H6b1 La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets endogènes du site web.....	123
3.3.3.4	H6b2 La perception de l'utilité a une influence positive sur les effets managériaux du site web.....	125
3.3.4	Test de l'hypothèse sur les résultats de l'application de la stratégie web.....	126
3.3.4.1	H2. Il y a une corrélation positive entre les effets endogènes et les effets managériaux de la mise en place d'une stratégie web.....	126
3.3.4.2	H3. Les résultats de l'application de la stratégie web se traduisent par des changements organisationnels dans l'hôtel.....	127
3.3.4.3	H3a Plus les résultats endogènes du site web sur l'hôtel sont bons, plus les alignements organisationnels de l'hôtel sont importants.....	127
3.3.4.4	H3b Plus les résultats managériaux du site web sur l'hôtel sont bons, plus les alignements organisationnels de l'hôtel sont importants.....	128
3.3.5	Test de l'hypothèse sur les influences des pressions concurrentielles.....	129
3.3.5.1	H8a1 Les pressions externes ont d'un impact positif sur l'absorption cognitive des nouvelles technologies par le dirigeant.....	129
3.3.5.2	H8a2 Les pressions externes ont d'un impact positif sur la perception de l'utilité des nouvelles technologies par le dirigeant.....	130
3.3.5.3	H8a3 Les pressions externes ont d'un impact positif sur la perception de la facilité d'utilisation des nouvelles technologies par le dirigeant.....	131
3.3.5.4	H8b Les pressions externes ont d'un impact positif sur le niveau de maturité de la stratégie web.....	132
3.4	<i>Le test des hypothèses sur les variables médiatrices</i>	134
3.4.1	H4. Les changements organisationnels dans l'hôtel sont influencés par la complexification du site web, par la médiation des effets (endogènes et managériaux) du site web.....	134
3.4.2	H7. L'appropriation des nouvelles technologies par le dirigeant impacte de façon positive et indirecte par la médiation des effets de la stratégie web l'organisationnel de l'hôtel.....	137
3.4.2.1	H7a L'absorption cognitive a une influence positive et indirecte sur les changements organisationnels par la médiation des effets endogènes de la stratégie web.....	137
3.4.2.2	H7b La perception de l'utilité a une influence positive et indirecte sur les changements organisationnels par la médiation des effets de l'utilisation de la stratégie web site web.....	140
TABLE DES MATIÈRES		144