

# Technologies de l'information et de la communication : un outil stratégique pour les petites et moyennes entreprises touristiques?

Bénédicte ALDEBERT  
Docteur en Sciences de Gestion  
ATER - IAE Nice Sophia Antipolis  
[aldebert@gredeg.cnrs.fr](mailto:aldebert@gredeg.cnrs.fr)

## RESUME :

L'entreprise de petite taille est souvent considérée comme une entreprise qui subit les aléas de son environnement. Face à cette perspective qualifiée de déterministe, certains travaux récents (Gueguen, 2004) ont mis en évidence la possibilité pour les PME (Petites et Moyennes Entreprises) de disposer d'une liberté d'action réelle. Le développement depuis une dizaine d'année de technologies de l'information et de la communication offre aux entreprises la possibilité de renforcer leurs positions concurrentielles et de développer des stratégies. Si ces aspects ont été décrits dans de nombreux travaux concernant la grande entreprise, on dispose de peu de recul sur les impacts des systèmes d'information et de communication sur le management stratégique des PME.

Il semble donc opportun de revenir sur le rôle des TIC au sein des petites structures et de se demander : **dans quelle mesure les technologies de diffusion de l'information constituent-elles un outil stratégique pour ces entreprises.** Les récentes recherches menées sur la relation entre les petites entreprises et leur environnement nous apprennent que les PME peuvent faire preuve de volontarisme. Partant de cette idée, cet article vise à comprendre en quoi les TIC peuvent être une ressource spécifique permettant à ces entreprises de se singulariser. Les résultats de recherche dont on rend compte ici s'intéressent à l'influence des TIC sur la stratégie des PME. La capacité à déployer des stratégies grâce aux TIC, est expliquée à travers les contextes spécifiques des PME, que l'on précise.

**Mots clés :** TIC (technologies de l'information et de la communication) – décisions stratégiques – PME (petites et moyennes entreprises) – environnement

## INTRODUCTION

La capacité stratégique des petites et moyennes entreprises (PME) a fait l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs en Sciences de Gestion au cours des dernières années. La sous-capitalisation des entreprises de petite taille, l'influence du dirigeant combinée au manque de ressources laissent souvent penser qu'elles sont contraintes par leur environnement, limitant ainsi fortement le nombre d'options stratégiques envisageables. Elles sont également supposées ne pas posséder les compétences internes nécessaires pour exploiter les possibilités de valorisation que les technologies de l'information et de la communication (TIC) représentent (Brousseau et Rallet, 1999). Cependant à l'instar de Porter et Millar (1985), les TIC peuvent offrir aux entreprises la possibilité de renforcer leurs positions concurrentielles (réduction des coûts, différenciation...).

Il semble donc opportun de revenir sur le rôle des TIC au sein des petites structures et de s'interroger sur leurs influences sur les choix stratégiques des entreprises. **Dans quelle mesure les technologies de l'information et de la communication constituent-elles un outil stratégique pour les PME ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous nous appuyons sur une conceptualisation de l'entreprise puisée dans la théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991).

Filière dynamique et en perpétuelle métamorphose, le tourisme connaît depuis une dizaine d'années de profondes transformations issues, en partie, du développement de nouveaux systèmes de diffusion de l'information. Si l'adéquation des TIC au secteur du tourisme a si bien réussi, c'est que l'information se trouve au cœur du secteur touristique (Sheldon, 1993 ; Buhalis, 1996 ; Werthner et Klein, 2004). En effet, la complexité analytique du secteur réside dans la coexistence de structures aux logiques et aux tailles différentes, artisanales et désorganisées pour les unes et largement industrialisées pour les autres. Les entreprises coopèrent de plus en plus indirectement dans la réalisation d'un produit final qu'elles ne maîtrisent pas entièrement. L'échange d'informations est alors au centre de ce mécanisme de coordination. C'est donc auprès de 300 PME de services touristiques des Alpes-Maritimes que nous avons réalisé une enquête statistique. Cette recherche souhaite, d'une part préciser les conditions d'utilisations des TIC dans les PME et d'autre part proposer une analyse comparative entre des PME déclarant développer des stratégies grâce aux TIC et des PME qui n'observent aucun résultat de ce type. Ceci permet une meilleure prise en compte des facteurs clés de succès des PME susceptibles, par le biais des TIC, de développer des stratégies.

Nous présenterons successivement, le cadre d'analyse dans lequel se situe notre recherche (I-), le dispositif d'enquête (II-) et enfin l'analyse (III-).

## **I- LES TIC : UNE ARME STRATEGIQUE POUR LES PME?**

### **I.1. L'HYPOTHESE D'UNE SPECIFICITE DES PME**

Dans le cadre de notre étude, la thèse de la spécificité de la PME n'est pas prise comme un paradigme mais plutôt comme une hypothèse de recherche contestable au sens de Torrès (1997). Le critère de taille n'est pas le seul élément pouvant définir une PME, nous considérons que celles-ci se distinguent des autres types de firmes selon certaines caractéristiques (notamment des procédures et des processus de prises de décisions singuliers), agissant de manière forte sur le processus de diffusion des TIC. Il existe diverses caractéristiques permettant de dresser un profil organisationnel de la PME (Marchesnay, 1991 ; Julien, 1998) : une forte centralisation de la gestion et des prises de décision, un manque de moyens, une stratégie implicite de court terme, un mode de fonctionnement essentiellement informel, des modes de communication oraux et une faible décomposition des tâches privilégiant la polyvalence à la spécialisation, un système d'information interne simple et peu formalisé, une stratégie intuitive et un système d'information externe simple basé sur les contacts directs.

Par ailleurs, concernant l'entreprise de petite taille, il est souvent évoqué que son manque de capacité la place parmi les entreprises qui subissent les contraintes de l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988). Leur gestion de la pénurie les conduit alors à une activité stratégique purement réactive. Cette assertion indiquerait que l'entreprise effectue ses choix en matière de technologie sous la contrainte de l'environnement. Cette vision qualifiée de déterministe insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture, des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements (Perret, 1996). Cette conception voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes), le principal moteur des transformations organisationnelles. Face à cette perspective qualifiée de déterministe qui considère qu'en raison du manque de ressources, l'entreprise de petite taille est contrainte dans son action stratégique, d'autres auteurs ont envisagé la voie d'un volontarisme et pensent que l'entreprise a le choix d'agir et de développer par elle-même de nouveaux marchés (Gueguen, 2001a). Cette approche met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation. L'action intentionnelle acquiert un rôle central dans les capacités de l'organisation à répondre à son environnement externe et les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle.

### **I.2. LES OPTIONS STRATEGIQUES DES PME**

Ces quelques éléments caractéristiques des PME peuvent conduire à une limitation des actions stratégiques. En effet, la PME est souvent à la recherche

d'efficience (utilisation d'un minimum de moyens pour un résultat acceptable) et de créneaux (Julien et Marchesnay, 1988). Selon Gueguen (2001b), la recherche de cohérence interne conduit l'entreprise de petite taille à simplifier son activité stratégique. Ne pouvant rentrer dans des perspectives commerciales coûteuses, la PME réduit son champ concurrentiel en se concentrant sur des activités dont elle maîtrise bien le métier et qui sont faiblement menacées par de plus grandes entreprises. De ce fait, elle est conduite à éviter des stratégies de croissance dangereuses pour sa pérennité. Saporta (1997) recense au niveau stratégique les spécificités suivantes : ressources limitées ; étroitesse du portefeuille d'activités ; importance des considérations personnelles chez le dirigeant stratégique ; problème d'application des choix stratégiques et de collaboration du personnel. La PME conçoit généralement sa stratégie comme une simple consolidation de ses positions acquises.

Gueguen (2001a) a réalisé en s'inspirant des travaux de Saporta (1997) une classification des options stratégiques des PME visant à maximiser les chances de survie de l'entreprise :

- **La stratégie de pérennisation collective** qui vise la collaboration entre entreprises. Il s'agit d'une préférence pour des choix collectifs plutôt qu'individuels. La PME peut s'insérer dans une structure réticulaire lui permettant de s'exonérer des contraintes liées au manque de ressources. Le but est une concertation des différents acteurs pour permettre une préservation des avantages. En s'associant stratégiquement avec d'autres PME, elle peut réussir à « aménager » son environnement.
- **La stratégie entrepreneuriale** met en avant la prise de risque ou l'innovation. Elle est l'inverse de la précédente puisque c'est une stratégie individuelle, menée au détriment des concurrents, basée sur l'innovation (investissement en recherche et développement), sur une observation attentive de l'environnement (veille environnementale) où la recherche du changement est permanente. L'entreprise cherche à devenir un leader de l'innovation.
- **La stratégie de positionnement** qui s'apparente à la stratégie de spécialisation et de gestion de la dépendance. C'est une stratégie de niche où l'on se recentre sur ses objectifs, sur ses compétences. Cette stratégie de positionnement se réfère à une stratégie de spécialisation, de niches, de créneaux (particulièrement pour les petites entreprises).
- **La stratégie de souplesse organisationnelle** qui repose sur une logique de flexibilité. La flexibilité, la décentralisation, la participation seront essentielles pour permettre à l'entreprise un apprentissage basé sur l'informel. Il s'agira donc de considérer que la flexibilité de l'entreprise permettra de répondre aux exigences du contexte.

Les stratégies entrepreneuriales et de pérennisation collective sont envisagées comme modifiant la structure de l'environnement. Pour la première, le

développement de nouveaux produits et la prise de risque vont tendre à changer le contexte. Pour la seconde, l'accent sera mis sur l'aménagement, la régulation, sur des bases stables de l'environnement. Positionnement et souplesse organisationnelle sont considérés comme des stratégies passives, car elles ne correspondent pas à une volonté active de transformer l'équilibre concurrentiel heurté, du fait de l'intensité de l'environnement.

La dispersion et l'action de mener plusieurs stratégies en même temps peuvent nuire à la cohérence interne de l'organisation et à son efficacité. Pour les auteurs, une entreprise qui utilise une stratégie correspondant à une seule logique aura une performance supérieure à une entreprise dispersée sur plusieurs logiques.

### I.3. LE CARACTERE STRATEGIQUE DES TIC

Nous venons de voir que les PME sont limitées dans leurs actions stratégiques<sup>1</sup>. Cependant, les TIC peuvent leur offrir un moyen de s'affranchir de leur manque de ressources et de mettre en place soit une stratégie par les coûts, une stratégie de différenciation, de diversification ou de croissance.

Une première action stratégique consiste à chercher une réduction des coûts. Les TIC, d'un point de vue économique, permettent **une réduction des coûts** de transaction et des coûts de recherche de l'information (Malone et *al.*, 1987). En effet, les TIC offrent aux entreprises une accessibilité aux informations qu'elles auraient difficilement pu atteindre auparavant. Les TIC sont alors mobilisables comme instruments de veille ou de marketing. Par ailleurs, les marchés doivent, *a priori*, devenir plus efficaces grâce à une meilleure allocation des ressources et à une rencontre directe entre les offreurs et les demandeurs sans passer par des intermédiaires. La facilité de publication sur le réseau permet également une économie de coût : pas de frais d'imprimerie, des données toujours d'actualité et accessibles partout dans le monde qui permettent donc aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel par la baisse des coûts. Les TIC permettent la baisse des frais inhérents à l'édition de brochures et de plaquettes de publicité ou d'information, ce qui peut permettre de réaliser une économie non négligeable. Selon Porter (1985), dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts, le changement technologique permet, à partir de processus d'apprentissage, de réduire l'usage des matériaux ou de diminuer la quantité de travail globale. Il permet également de développer des processus favorisant des économies d'échelle.

Une seconde action stratégique vise à rechercher une **différenciation sur le marché**. Elle consiste à jouer non pas sur une réduction des prix mais sur un différentiel de valeur perçu par le client. Dans le cadre d'une stratégie générique

---

<sup>1</sup> La capacité stratégique d'une organisation est l'aptitude de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer. C'est donc ce qui permet à l'organisation de maîtriser ou de construire les sources de l'avantage concurrentiel.

de différenciation, le changement technologique permet de vendre quelque chose d'unique (Porter, 1985), qu'il s'agisse de produit ou de service (développer une grande flexibilité, un meilleur contrôle de la qualité, des réponses plus rapides aux commandes).

Si Porter et Millar (1985) suggèrent que les TIC permettent de prendre de l'avance sur la concurrence du point de vue des coûts comme de la différenciation, elles permettent également de modifier par extension géographique le champ de l'action concurrentielle, ce qui correspond pour une large part à des formes **de diversification** (Kalika, 2000).

Les stratégies de différenciation et de diversification ne se confondent pas. La première exprime surtout des transformations en termes de qualité des produits et de marketing, tandis que la seconde tend plus vers une transformation en termes de quantité d'activité et donc de produit offert.

Une autre action stratégique consiste à **chercher de nouvelles sources de revenu** soit en trouvant de nouveaux marchés soit en offrant des services à forte valeur ajoutée.

Le tableau 1. suivant synthétise les principaux avantages stratégiques que peuvent apporter les TIC pour les petites entreprises selon Morrison et *al.* (1999).

**Tableau 1. : Les principaux avantages stratégiques des TIC**

Perspectives ou Stratégies	Vision managériale	Avantages potentiels
Réduction des coûts	Publicité et promotions	Moins coûteux que la publicité traditionnelle
		Réduction de dépliés et de coûts postaux
		Informations plus détaillées
Croissance du CA	Taille du marché	Croissance des acheteurs en ligne
	Distribution et réservation	Nouveaux moyens de distribution et de réservation
Accès à de nouveaux marchés	Profil du marché	Internautes mieux informés et plus assidus
	Segmentation	Personnalisation de l'information sur les segments de marché
	Niche de marché	Utilisateurs aux intérêts spécifiques cherchent plus sur le web
Satisfaction du client amélioré	Disponibilité et qualité de l'information	Nouvelles visions des commodités
		Information disponibles 24h/24h
	Accès global	Accès pratique à l'information pour les clients
	Organisation et décision de faisabilité	Clients internationaux
Autres affaires critiques ou besoins clients	Partenariats et alliances	Facilite l'organisation et les choix
	Réseau	Participation active dans les partenariats numériques
Autres perspectives	Apprentissage et innovation	Outils pour maintenir et établir les partenariats actuels et potentiels
		Suit le développement technologique

*Source : Morrison et Taylor (1999)*

Ainsi, les intérêts des entreprises de se doter de solutions Internet sont multiples et importants. Selon Raymond et Bili (1997), dans le contexte des

PME, l'orientation stratégique s'articule au travers du désir des propriétaires-dirigeants d'obtenir un avantage concurrentiel. Les TIC doivent permettre aux organisations d'améliorer leur offre en facilitant la connaissance des attentes des clients mais également en combinant efficacement le travail des partenaires internes et externes. Cependant, les managers ne peuvent ignorer qu'un système d'information n'est pas une arme « prête à l'emploi » (Reix, 1998). Il doit être défini puis construit par une intégration de ses caractéristiques informationnelles, techniques et organisationnelles.

La revue de littérature présentée ci avant, a permis d'éclairer les concepts liés aux implications stratégiques de l'utilisation des TIC pour les PME. Ainsi, issue directement de notre cadre théorique, notre principale interrogation est de savoir dans quelle mesure les TIC constituent un outil stratégique pour ces entreprises.

## II- LA METHODOLOGIE

Nous souhaitons tester statistiquement notre proposition selon laquelle les TIC peuvent favoriser le développement stratégique des PME. Pour ce faire nous mettons à l'épreuve deux hypothèses (II-1) dont nous précisons les indicateurs utilisés ; puis nous présentons la méthode de collecte des données (II-2) ainsi que le processus d'analyse des données (III-3).

### II.1. LES HYPOTHESES ET INDICATEURS

Une analyse quantitative a permis dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive de confronter deux hypothèses issues du cadre théorique aux observations du terrain et d'opérer des déductions sur les liens entre TIC, PME et choix stratégiques. Ainsi, nous cherchons à savoir si les TIC ont une influence significative sur les comportements stratégiques des PME. Afin d'y répondre nous cherchons dans un premier temps à déterminer les conditions d'implantation des TIC au sein des PME. Des caractéristiques organisationnelle et environnementale semblent différencier les entreprises quand à leur choix de portefeuille TIC. Cette première étape franchie nous pourrions, dans un second temps, aborder la relation entre l'utilisation des TIC et le développement de stratégie. Nous avons mis en évidence deux principales hypothèses décomposées en sous hypothèses. Nous les exposons ci-après :

#### **H1 : Le contexte organisationnel et environnemental des PME détermine leur choix d'un portefeuille TIC**

H 1.1 : Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur configuration organisationnelle

H 1.2 : Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur environnement

## **H2 : Le choix et l'utilisation d'un portefeuille TIC par les PME favorisent le déploiement de stratégies**

H 2.1 : L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements de pérennisations collectives

H 2.2 : L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements entrepreneuriales

H 2.3 : L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements de positionnement

H 2.4 : L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements de souplesse organisationnelle

Nous envisageons quatre principaux concepts que nous opérationnalisons afin d'effectuer nos mesures. Il s'agit de l'organisation et son environnement, du portefeuille TIC et du comportement stratégique.

Une fiche signalétique du profil de l'entreprise débute le questionnaire (fonction du répondant, activité de l'entreprise, taille –CA et nombre d'employés et de saisonniers-, statut, âge). Le domaine couvert par l'enquête comprend quatre grands thèmes.

**Le premier thème** permet de caractériser d'une part le niveau d'équipement technologique des entreprises (nombre d'ordinateurs, date d'équipement, présence ou non d'un responsable informatique, fonctions et acteurs de l'entreprise équipée, applications développées par l'entreprise autour des NTIC) et d'autre part les usages des TIC (fréquence, intensité, fonctionnalité, freins à l'utilisation). Ce premier thème est regardé dans une relation d'interdépendance avec les capacités organisationnelles des entreprises. **Le second thème** porte d'une part sur la configuration organisationnelle des entreprises (structure organisationnelle, degré de hiérarchisation, de planification, de formalisation, de spécialisation), et d'autre part sur les changements organisationnels qu'auraient pu connaître les entreprises durant les deux dernières années en partie à cause de l'introduction de nouvelles technologies. Ce dernier point traite plus spécifiquement des changements structurels (degré d'autorité, de spécialisation, de flexibilité, le contrôle des tâches, la communication entre les services, la circulation de l'information), changements comportementaux (la réactivité des employés) et changements dans la performance des entreprises (le chiffre d'affaires, la productivité du travail, la satisfaction des clients, la notoriété de l'entreprise, la réduction des coûts et l'élargissement du marché). **Le troisième thème** concerne les variables relatives aux relations externes de l'organisation. Tout d'abord, un questionnement sur le portefeuille client et le type de relation que l'entreprise entretient avec les consommateurs ainsi que des questions relatives à la nature des relations partenariales et concurrentielles. **Le quatrième thème** porte davantage sur les variables relatives aux stratégies



prises en place par les organisations. Nous avons repris les quatre scénarios censés décrire des attitudes concurrentielles de la PME au sens de Gueguen (2001a) : stratégies de pérennisation collective (créations d'alliances stratégiques, de rapprochement avec d'autres entreprises...), stratégies entrepreneuriales (veille environnementale et innovation de produit), stratégies de positionnement (création d'un nouveau marché), stratégies de souplesse organisationnelle (innovation organisationnelle).

## **II.2. LA PRESENTATION DU DISPOSITIF D'ENQUETE**

Notre souhait concernant le terrain de recherche était d'étudier des PME au sein d'un secteur dynamique en termes d'utilisation des TIC. Le tourisme nous est apparu une filière propice et pertinente. En effet, le tourisme a toujours su profiter des technologies pour gérer la complexité de son organisation et la coordination de ses activités. Par ailleurs la filière est représentée à 98% par des PME.

Ainsi, la collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire auto administré comprenant cent quinze variables (regroupées sous formes de vingt-cinq questions), envoyé par voies électronique et postale à 1307 entreprises de services touristiques (organismes de voyage, établissements d'informations touristiques et établissements d'hébergement et activités assimilées) des Alpes-Maritimes en 2004. 300 PME ont pu être analysées soit 24% de retours exploitables (en effet, 5 questionnaires ont été écartés de l'analyse pour des raisons d'illisibilité). Les résultats de l'analyse quantitative nous ont offert une photographie des conditions d'implantation des TIC au sein des entreprises touristiques ainsi que du potentiel stratégique des TIC.

## **II.3. LE PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNEES**

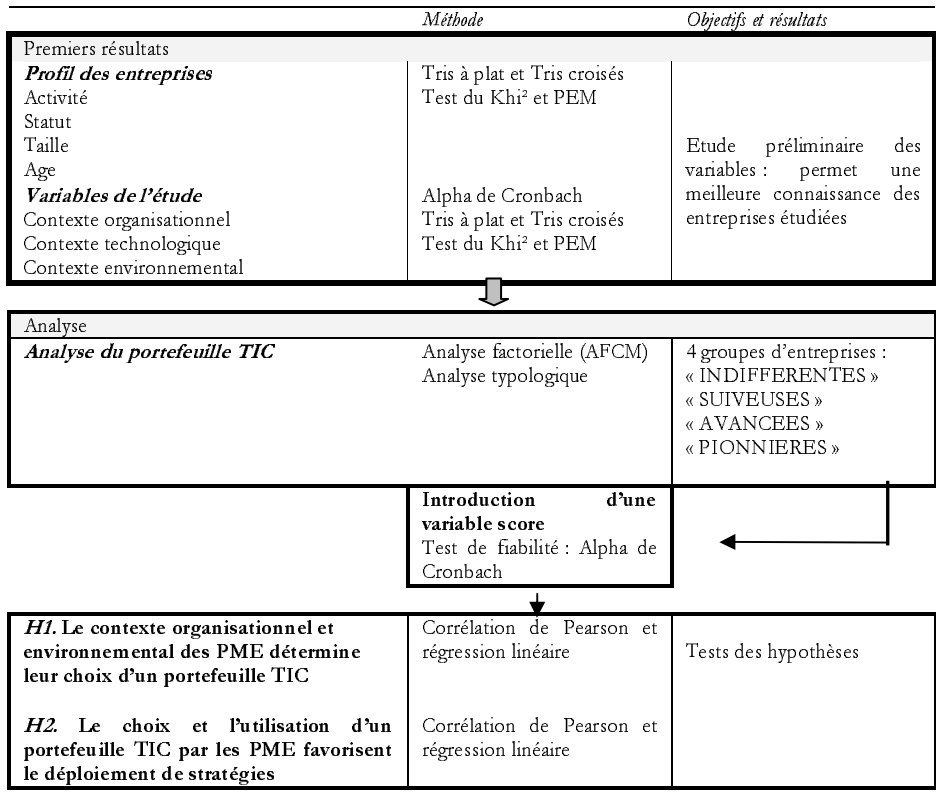
L'ensemble des analyses statistiques a été effectué à l'aide du logiciel SPSS 11.0. Dans un premier temps et avant de réaliser les tests des hypothèses, des statistiques descriptives ont été effectuées. Celles-ci ont consisté à mieux connaître d'une part le profil des organisations étudiées en fonction de l'activité, du statut, de la taille et de l'âge et d'autre part le contexte organisationnel, technologique et environnemental des PME. Le Pourcentage de l'Ecart Maximum (PEM) global est l'indice principalement utilisé pour ces premières mesures. Il permet d'estimer la force de la liaison entre deux variables. La règle de lecture indique que si le PEM global est nul, alors les deux variables sont indépendantes. Plus il se rapproche de 100, plus les variables sont dépendantes l'une de l'autre. L'avantage du PEM global comparé au  $\text{Khi}^2$  est qu'il est peu sensible aux variations d'effectifs.

Dans un deuxième temps, la réalisation d'une analyse typologique suite à une analyse factorielle sur 19 variables relatives aux équipements TIC des entreprises touristiques a permis de mettre en évidence quatre modes

d'intégration majeure des TIC. Si toutes les entreprises peuvent a priori être également affectées par les TIC qui s'imposent ou s'offrent à elles, elles disposent généralement de capacités différenciées d'absorption, de maîtrise et de valorisation de ces TIC. Nous avons ainsi identifié quatre groupes d'entreprises aux équipements et utilisations des TIC bien différents : les « indifférentes », les « suiveuses », les « avancées » et les « pionnières ».

Dans un troisième temps et afin de faciliter le traitement statistique et de pouvoir utiliser l'analyse de régression pour déterminer le sens des relations nécessaires pour tester les hypothèses, l'ensemble des 19 technologies étudiées pour chaque entreprise a été réduit à une seule variable synthétique. Le niveau d'équipement de chaque individu est alors déterminé grâce à une variable « score », qui est une variable numérique recodée créée en faisant la somme des coefficients attribués à chaque modalité de questions fermées. Cette variable représente l'intensité d'équipements technologiques pour chaque entreprise. A partir de cette variable score, il est possible de réaliser une régression linéaire et de déterminer les variables expliquant le choix en matière de TIC.

**Tableau 2. : Le processus d'analyse des données**



### III- LE ROLE DES TIC DANS LES STRATEGIES DES PME

#### III.1. PRESENTATION DES SOUS POPULATIONS

Nous avons comme précisé dans la partie précédente, identifié quatre groupes d'entreprises touristiques aux équipements et utilisations des TIC bien différents : les « indifférentes », les « suiveuses », les « avancées » et les « pionnières ».

- **Les entreprises indifférentes** représentent 11,3% de l'échantillon et sont des organisations simples souvent des micro entreprises ne possédant pas ou très peu les TIC. Elles sont la plupart du temps dirigées par un « homme-orchestre » peu intéressé par les TIC et se déclarent plutôt indépendantes vis-à-vis de leur environnement. Possédant peu de ressources financières (en moyenne 0,1 million d'euros) et humaines (souvent moins de 5 employés), elles développent des stratégies de précarité. Elles se limitent à la fraction de l'environnement qui leur est la plus familière. Ces entreprises sont destinées pour la plupart à rester de très petites structures, dans le sens où leur objectif est la survie et le maintien de leurs activités. Une étude de Paché (1990), portant sur un contexte turbulent, analyse la stratégie de certaines hypofirmes qui refusent la croissance, afin de ne pas être paralysées par la complexité afférente à un accroissement de taille ;
- **Les entreprises suiveuses** (37%) ont les mêmes caractéristiques organisationnelles que les précédentes. Elles se différencient par leur taux d'équipement un peu plus élevé et à des fins d'utilitarisme instrumental. Ces deux groupes restent sceptiques quand aux réelles potentialités en matière de création de valeur des TIC. Elles paraissent imiter les comportements des pionnières en matière de TIC. Elles semblent relativement dépendantes des autres firmes en matière de choix de stratégie. Elles correspondent selon Gueguen (2001a) à des entreprises contraintes par leur environnement à effectuer des choix stratégiques limités ;
- **Les entreprises avancées** (34%) utilisent de façon rationnelle les TIC pour leur activité professionnelle avec des applications d'information et de communication. La structure de l'entreprise repose sur une configuration organisationnelle de type fonctionnel avec une faible formalisation. Ce sont des entreprises pour la plupart insérées dans un groupe ou réseau d'entreprises. En matière d'implantation de TIC, elles sont sensibles aux contraintes de leur maison mère. Selon leur relation avec leurs donneurs d'ordres, ces TPE sont poussées à une certaine rationalisation et à l'adoption de normes de gestion standardisées qui dictent leur stratégie. Cependant, nous constatons que l'effet du réseau est plutôt porteur en termes d'utilisation de TIC et que leur capacité à utiliser toutes les

ressources de leur environnement est plus développée que pour les précédentes entreprises. Ainsi, ces entreprises sont **réactives** face à leur environnement ;

- **Les entreprises pionnières** (16%) ont un degré élevé d'équipement informatique et une utilisation intense intégrant aussi bien des applications d'information, de communication et de transaction. Elles sont pour la plupart organisées en réseau impliquant la plupart du temps des risques financiers élevés et un positionnement réfléchi dans un marché concurrentiel. En même temps, les efforts commerciaux ne sont pas vus comme de simples activités de distribution, mais comme une occasion de créer de la valeur ajoutée. Ici, l'idéologie du développement des affaires prévaut sur le maintien et la survie de l'entreprise, contrairement aux groupes précédemment évoqués. Stratégiquement, leurs dirigeants visent des segments de marché par différenciation ou spécialisation et ils pratiquent des innovations, aussi bien dans les produits, les services, les processus, les types de clientèle, que dans l'organisation interne de l'entreprise. Ces choix stratégiques, qui supposent la mise en valeur d'un savoir-faire spécifique, impliquent que ces entreprises se distinguent des autres configurations par une gestion commerciale plus attentive aux fluctuations du marché et des manœuvres concurrentielles, par une plus grande réactivité des comportements managériaux et de l'offre (« la remise en cause permanente ») pour s'assurer un avantage compétitif. Autre spécificité de cette configuration, leur évolution est liée à leur capacité à saisir des opportunités de marché et à offrir des produits et des services capables de faire la différence, mais également aux investissements promotionnels pour permettre aux entreprises de n'être pas seulement connues mais reconnues. Cela explique une sensibilité plus marquée pour la multiplicité de moyens combinés et segmentés selon le type de clientèle. Ces entreprises ont un comportement d'anticipation des marchés et donc un comportement de **pro-activité**.

Il ressort de l'étude de chacun de ces groupes qu'il existe des ressources et compétences spécifiques à chaque firme qui lui permettent de gérer les contraintes et les opportunités liées à l'utilisation des nouvelles technologies établies. De plus, les différences observées au niveau des classes nous amènent à avancer qu'il existe un ordre chronologique, un continuum, des étapes qui conduisent les entreprises peu informatisées à des entreprises avec une intense pratique des TIC. Chacun des groupes décrits a des équipements et des niveaux d'utilisation spécifiques. Les premières utilisations faites sont destinées à des applications d'information qu'elles soient émises ou reçues, par exemple la recherche d'informations sur Internet ou l'envoi d'informations promotionnelles aux clients. Une fois que la logique informationnelle est

maîtrisée, la seconde étape consiste à utiliser les TIC à des fins de communication comme par exemple l'envoi et la réception d'e-mail aux clients, l'utilisation de forum sur leur site Internet. Enfin, la troisième application porte sur la réalisation de transactions en ligne et sur la pratique du *e-business*. L'ultime étape semble de vouloir transformer le visiteur en acheteur.

La typologie ainsi définie permet de répondre aux hypothèses posées.

**Tableau 3. : Réponses aux hypothèses**

H1	H 1.1 : Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur configuration organisationnelle	Validée
	H 1.2: Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur environnement	Non validée
H2	H 2.1 : L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements de pérennisations collectives	Validée
	H 2.2: L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements entrepreneuriales	Validée
	H 2.3 : L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements de positionnement	Non validée
	H 2.4 : L'utilisation d'un portefeuille TIC favorise les comportements de souplesse organisationnelle	Partiellement validée

### III.2. LES DETERMINANTS DES CHOIX TECHNOLOGIQUES DES PME

Ainsi, nous nous interrogeons sur les caractéristiques de chacun de ces groupes et sur les facteurs de contingence nous permettant de comprendre ce qui les différencie sur le plan de leur attitude à l'égard des TIC. Même si les PME peuvent a priori être toutes équipées des TIC, nous pouvons remarquer que certaines développent plus facilement ces outils et des stratégies associées. Parmi les nombreux facteurs susceptibles d'expliquer l'attitude des entreprises interrogées en matière de TIC nous avons retenu ceux liés d'une part au contexte organisationnel et d'autre part au contexte environnemental.

Les premiers résultats obtenus permettent d'identifier que le choix en matière de portefeuille technologique **dépend avant tout de la capacité organisationnelle des PME** (0,353<sup>\*2</sup>), c'est-à-dire leur capacité à déployer, combiner et coordonner l'ensemble des ressources de façon originale pour répondre à leurs objectifs stratégiques. La capacité organisationnelle des entreprises est spécifique, ceci étant en partie dû à l'importance de l'informel, de l'intuitif et de l'influence de l'optique du dirigeant dans les PME. Le manque structurel de ressources fait que les PME se positionnent généralement sur des

<sup>2</sup> \*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

marchés en fonction de leurs capacités. Leur performance réside dès lors dans leur distinction, c'est-à-dire leur propension à combiner de façon judicieuse les ressources et les compétences qu'elles possèdent. Selon la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1989), une entreprise sera plus performante qu'une autre si elle démontre une capacité supérieure à développer, utiliser et protéger un ensemble de ressources et de compétences. Il semble donc que des contraintes internes soient à la source des choix stratégiques. C'est ainsi que la formulation stratégique n'aura pas pour point de départ le marché mais l'entreprise (Teece et *al.*, 1997). L'entreprise devra d'abord identifier ses ressources, puis envisager les marchés permettant de lui apporter les meilleures rentes en fonction des capacités disponibles.

Le rôle de l'implication de la hiérarchie dans un projet d'introduction d'une TIC dans une organisation semble tout à fait déterminant. Selon Westley (1990), c'est dans le contexte de l'échange entre supérieur et subordonné que se fait l'appropriation de la nouvelle stratégie. En d'autres termes, l'introduction d'une TIC dans une organisation correspond à une stratégie nouvelle déployée par la hiérarchie.

D'autres résultats obtenus montrent que la logique d'adaptation à l'environnement est difficile à envisager comme systématique dans les entreprises de l'étude. Cette idée de la prédominance des facteurs internes dans le choix des TIC est renforcée du fait que **l'influence de l'environnement n'est pas significative dans la décision d'implantation des TIC** (0,052). En effet, nous n'avons pu démontrer que le choix des PME étudiées est soumis à l'influence de variables environnementales. Face à un environnement en évolution rapide, les entreprises mettent avant tout l'accent sur leur capacité au changement, à la flexibilité et à l'apprentissage. La petite taille conduit donc le dirigeant à se concentrer avant tout sur l'urgence, ce qui l'empêche de prendre du recul sur son activité. Son champ d'action se limite souvent à son environnement le plus proche, car c'est à ce niveau que le dirigeant pense avoir la plus grande marge de manœuvre et disposer d'un meilleur contrôle de ses actions.

Ces résultats nous sont apparus surprenants car l'environnement est une dimension majeure de l'analyse stratégique (Ansoff, 1987) et ils semblent être en contradiction avec les arguments généralement adressés aux PME indiquant que leurs comportements sont déterminés par leur environnement. Il émane de la littérature (comme nous l'avons évoqué dans la première partie) sur le sujet de la relation des PME avec leur environnement, une perspective souvent hautement déterministe qualifiée de « fatalisme environnemental » (Gueguen, 2001b). En raison du manque de ressources, l'entreprise de petite taille est contrainte dans son action stratégique. Ce point de vue est à nuancer et à partir de l'analyse des quatre groupes de PME identifiés, nous considérons l'existence

d'un double effet. D'un côté, la PME, de par sa fragilité en termes de ressources, ne peut qu'avoir dans un premier temps un comportement de survie, en combinant au mieux ce dont elle dispose sans avoir réellement conscience de son environnement. D'un autre côté, la TPE n'est pas non plus totalement hermétique à son environnement. Elle dispose ainsi, d'une marge de manœuvre stratégique au sein des contraintes de l'environnement. Il apparaît ainsi une coexistence de déterminisme et de volontarisme. Nous considérons dès lors que les entreprises ont une liberté d'action, à partir du moment où elles sont à l'écoute de leur environnement. L'information qu'elles peuvent en retirer peut être une source de valeur ajoutée. Ce résultat confirme la thèse de Gueguen (2001b). L'entreprise de petite taille peut développer des stratégies en marge des contraintes du contexte.

Les résultats obtenus ont permis de répondre à une question fondamentale qui est de savoir quelles sont les conditions qui favorisent l'utilisation d'un portefeuille technologique et qui contribuent à stimuler les démarches stratégiques des entreprises. L'utilisation des TIC est une question de contexte. Dans certaines entreprises, les usages des TIC se développent plus ou de façon plus rapide que dans d'autres. Certains facteurs récurrents semblent conditionner le développement des usages des TIC. Cinq critères sont ressortis comme déterminants de l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques :

- Le contexte organisationnel (configuration) ;
- La culture de l'entreprise (perception du dirigeant et compétences des utilisateurs) ;
- L'appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises ;
- La relation et la perception de l'environnement ;
- L'utilité et les apports de la technologie.

**Tableau 3. : Conditions d'implantation des TIC dans les PME**

	Conditions favorables à l'implantation des TIC et à l'innovation dans les entreprises touristiques Résultats de l'analyse quantitative
Contexte organisationnel	<p><b>Structure :</b>  <i>Management de type décentralisé</i> (Organisation dans laquelle le partage de l'information est déjà un acquis).            Spécialisation avec une forte culture de réseau  <i>Structure par projet ou par fonction</i>  <i>Autonomie pour la prise de décision</i>            Formalisation quasi-inexistante  <i>Structure par projet, souple et flexible</i>            Partage des tâches</p> <p><b>Culture :</b>  <i>Employeurs fans des TIC</i>            Conscience de l'utilité des TIC par les employés  <i>Formation spécifique</i> aux besoins de l'entreprise facile, rapide, fluide et conviviale</p>

<b>Contexte environnemental</b>	Vision d'une concurrence sur l'innovation <i>Appartenance à un réseau d'entreprise</i> Capacité de décrypter l'environnement Inséré dans deux environnements, un proche et un plus large <i>Entreprise proche de son marché cible Proximité</i>
<b>Contexte stratégique</b>	Les outils doivent répondre à la capacité stratégique des entreprises (réduction des coûts, accès à de nouveaux marchés, différenciation, gains de productivité) sans investissement supplémentaire en termes de ressources et de compétences. Volonté de la direction de se distinguer de la concurrence et d'affecter du temps et quelques ressources pour innover, accompagnée par des employés impliqués. Les dirigeants s'engagent clairement vis-à-vis de l'innovation Obtenir un avantage concurrentiel, réduction des coûts, acquérir un profit supplémentaire, différenciation
<b>Contexte technologique</b>	Présence d'utilisateurs avertis dans un groupe ou service qui maîtrisent les outils TIC Outils en adéquation parfaite avec les nécessités des activités de l'entreprise Re-centralisation des outils : besoin d'une maîtrise parfaite d'un nombre limité de TIC

### III.2. LES TIC ET L'ORIENTATION STRATEGIQUE DES PME

Du fait d'un environnement de proximité, d'une vision stratégique de la part du dirigeant, de l'utilisation de comportements entrepreneuriaux ou de l'usage de stratégies relationnelles, il semble que l'entreprise de petite taille (dans un sens plus général, la PME) puisse développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte.

Dans un contexte économique de forte concurrence, les entreprises ont tendance à se recentrer sur leur cœur de métier et à coopérer avec d'autres entreprises pour compléter les compétences manquantes à la réalisation de leurs objectifs et à la satisfaction des exigences des consommateurs.

Dans notre étude, **le développement de stratégies collectives** (principalement sous forme d'alliance et de partenariat) est fortement corrélée au fait d'utiliser les TIC (,318\*\*). Ainsi, l'organisation des entreprises touristiques sous forme de réseau leur permet de partager des ressources, d'échanger des informations et de bénéficier des conseils et des expériences collectives. L'intérêt est également d'ordre commercial car il permet l'apport d'une nouvelle clientèle que l'entreprise n'aurait pu développer seule. L'appartenance à une chaîne rassure la clientèle et a un effet valorisant pour le membre. Dans ce contexte, l'évolution remarquable des TIC a augmenté l'ouverture des systèmes d'information (site Internet, messagerie électronique, Extranet, achat et vente sur Internet, accès distant pour les salariés mobiles, accès Internet) et amélioré de façon considérable la « connectivité » des entreprises aux niveaux interne et externe. Les partenariats permettent au-delà de ces aspects, une diminution des coûts de transaction et des coûts d'organisation, une réduction également des risques (financiers, technologiques, etc.), la découverte de nouveaux débouchés, l'apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres, l'élévation des barrières à l'entrée,



l'accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients et le bénéfice d'avantages compétitifs supplémentaires.

Ainsi, les entreprises touristiques se sont regroupées pour former des ensembles à même de lutter efficacement contre la concurrence par l'amélioration de la compétitivité, le développement des capacités d'innovation et l'accès à des marchés plus importants. Ces réseaux constitués ont combiné les avantages liés aux petites entreprises (flexibilité, motivation par l'exercice plus large de la responsabilité, etc.) et aux grandes firmes (économies de coûts, pouvoir sur le marché, capacités financières). « *Plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles* » (Julien, 1996, p. 110).

**Les orientations entrepreneuriales** des PME sont également corrélées à l'implantation des TIC dans les organisations (312\*\*). Becherer et Maurer (1998) définissent l'orientation entrepreneuriale d'une entreprise de petite taille comme la propension de la direction d'une entreprise à prendre des risques calculés, d'être innovante et de démontrer de la pro activité. Les entreprises possédant un riche portefeuille technologique et par la même utilisant de nombreuses fonctionnalités des TIC, réalisent tout un ensemble d'innovations organisationnelles, de procédés, de service et de marché. Toutes ces innovations (à l'exception de l'amélioration de la qualité du produit et des modalités de réservation) requièrent que les entreprises acquièrent de nouvelles compétences ou qu'elles fassent évoluer les leurs. Par ailleurs, les TIC sont les raisons de ces innovations lorsqu'il s'agit de lier de nouvelles relations avec la filiale et lorsqu'il s'agit d'offrir un nouveau service, créer des alliances stratégiques et créer un nouveau marché. Pour les innovations de services, les TIC semblent être un outil complémentaire à la réalisation de l'innovation. Les changements induits de l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques, contribuent selon nous et à l'instar de Decelle et *al.* (2005) à la création d'innovations reconnues comme essentielles à la croissance du secteur.

Les TIC ne sont pas un facteur influençant **la stratégie de positionnement** que peuvent développer les PME (123). La stratégie de positionnement correspond au maintien des activités de l'entreprise sur un espace de l'environnement, étroit en ce qui concerne les PME, et ce maintien repose sur la maîtrise de l'agencement des ressources et des compétences de l'entreprise. Les PME sont souvent reconnaissables à un métier particulier ou à un savoir-faire central qui conditionne les stratégies possibles (Bréchet, 1990). Leurs activités sont donc généralement peu diversifiées (Marchesnay, 1997). Cette perspective se fonde donc sur la régularité, sur l'expérience de l'entreprise. Plutôt que de suivre constamment les modifications de l'environnement ou d'introduire

régulièrement des innovations pouvant déstabiliser l'équilibre concurrentiel, l'entreprise privilégiant une stratégie de positionnement va tenter de maintenir une stabilité interne. De plus, elle recherchera à concentrer son activité sur un ensemble limité de métiers, au lieu de rentrer dans une logique de diversification. En fonction de ses possibilités, la PME pourra tendre vers une stratégie centrée sur une bonne connaissance du métier. Nous pourrions donc penser que la stratégie de positionnement correspond à une stratégie de niche mais indépendante de l'utilisation des TIC.

L'implantation technologique a-t-elle peu d'influence sur **les stratégies de souplesse organisationnelle** (,243). Pour être plus précis, la structure des PME étudiées est relativement rigide. Très peu d'entre elles procèdent à des reconfigurations organisationnelles (nivellement des niveaux hiérarchiques, modification des services, etc.) en ayant introduit des TIC. La PME n'est pas divisée en services relativement cloisonnés. Il n'existe pas de division du travail stricte et les structures sont faiblement formalisées. Ce sont davantage les acteurs polyvalents qui mènent des tâches de nature très variées, dans un espace de travail « intime », qui portent la capacité de flexibilité des organisations (Thouvenin, 2002). Cependant, des changements s'observent principalement dans les échanges d'informations, dans la communication interindividuelle et dans les performances.

Traditionnellement, les auteurs considèrent qu'une entreprise qui utilise une stratégie correspondant à une seule logique aura une performance supérieure à une entreprise dispersée sur plusieurs logiques. Pourtant, d'après nos résultats, les entreprises peuvent utiliser plusieurs stratégies en parallèle et cela à des degrés divers. Reprenant les termes de Gueguen (2001b), certaines stratégies sont utilisées comme stratégies principales et d'autres comme stratégies secondaires avec une implication moindre. Nous avons d'ailleurs observé une corrélation entre les stratégies de pérennisation collectives et stratégie de positionnement (,356\*\*). En effet, la spécialisation des PME les conduit à nouer des liens avec d'autres entreprises pour mener à bien leurs projets de développement (Bréchet, 1990). Une autre corrélation est effective entre la pérennisation collective et la stratégie entrepreneuriale (,369\*\*). En effet, plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches liés à leur partenariat, plus elles peuvent saisir les opportunités de création d'innovation en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources.

#### **CONCLUSION :**

Ainsi, la technologie en elle-même est généralement facile à imiter et ne constitue pas une ressource unique, ni une compétence fondamentale. Les TIC seules n'ont pas de caractère à créer d'avantage concurrentiel mais c'est

principalement combinés à d'autres ressources humaines que les TIC sont venus soutenir les stratégies des PME de services. La technologie devient pour les entreprises qui répondent à un ensemble de conditions structurelles, une source de développement de stratégie et donc d'avantage concurrentiel directement exprimable en terme de réduction des coûts et d'extension du marché.

Exploiter le potentiel des outils TIC pour améliorer la performance, implique nécessairement une certaine évolution des méthodes de travail. L'émergence d'usages est toujours un processus d'innovation alliant conjointement organisation du travail et fonctionnalités des outils utilisés. Travailler avec les TIC ne se résume pas à utiliser coûte que coûte tous les outils TIC possibles et disponibles. Il s'agit d'apprendre à travailler autrement dans le cadre de son travail individuel et collectif, en tirant profit de certaines des fonctionnalités offertes par les outils. Une suggestion pourrait être d'organiser les entreprises autour de ses facteurs clés de succès, comprendre ses besoins, ses problèmes et d'accompagner l'entreprise dans ses changements car l'appropriation des nouveaux outils et usages numériques nécessite qu'on lui donne « un sens » pour réussir, c'est-à-dire qu'on mette la technologie au service d'une stratégie clairement définie visant, au final, à créer de la valeur.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANSOFF H.I. (1987), « The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour », *Strategic Management Journal*, vol. 8, 501-515.
- BARNEY J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17, 1, (99-120).
- BECHERER R.C. et MAURER J.G. (1998), "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 47-58.
- BRECHET J. P. (1990), « Pour une analyse stratégique adaptée à la PMI », *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet, Août, (19-24).
- BROUSSEAU E. et RALLET A. (1999), *Technologies de l'information et de la communication, organisation et performances économiques*, Paris, Editions du Commissariat Général du Plan.
- BUHALIS D. (1996), « Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Tourism Enterprises », *Electronic Markets*, vol. 6, n° 1.
- DECELLE F.X., POTIER F. et TASSIN J.F. (2005), *Tourisme et innovation : bilan et perspectives*, La Documentation Française, Collection Conseil national du tourisme, Décembre, 168p.
- GUEGUEN G. (2001a), « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme. », *10ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Québec, Canada.
- GUEGUEN G. (2001b), *Environnement et Management Stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorant en Sciences de Gestion, Université Montpellier, 587p.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1989), « L'Intention stratégique », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 9, May-June, 63-76.
- JULIEN P. A. (1996), « Information control: a key factor in small business development », *41th International Congress on Small Business (ICSB)*, 17-19 juin, Stockholm.
- JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert
- JULIEN P.A. (1998), « Les PME, bilan et perspectives. », *Editions Economica, Paris*, 2ème édition, 351p.
- KALIKA M. (2000), « Franchise et culture managériale », *Crepa-Université de Paris IX-Dauphine, Fédération Française de Franchise*.
- MALONE T. W., GRANT K. R., FA TURBAK F.A., BROBST S.A. et COHEN M.D. (1987), « Intelligent Information-Sharing Systems », *Communications of the ACM*, vol. 30, n° 5, 390-402.
- MARCHESNAY M. (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, 206, 11-17.

- MARCHESNAY, M. (1997), « Petite entreprise et entrepreneur », *in* Encyclopédie de Gestion, 2ème édition, dir. Y. Simon et P. Joffre, Economica, tome 2, 2209-2219.
- MORRISON A. M., TAYLOR J. S., MORRISON A. J. et MORRISON A. D. (1999), « Marketing small hotels on the World Wide Web », *Information Technology and Tourism*, vol. 2, n°2, 97-113.
- PACHE, G. (1990), « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, Mars - Mai 1990, n°78, 52-60.
- PERRET V. (1996), « La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes », *AIMS, Actes de la conférence de Lille, Communication*, 54.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- PORTER M.E. et MILLAR V.E. (1985), « How Information Gives You Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 4, 149-160.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, 79-93.
- RAYMOND L. et BLILI S. (1997), « Adopting EDI in a Network Organisation : the Case of Subcontracting SMES », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol.3, n° 3, 165-175.
- REIX R. (1998), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert.
- SAPORTA B. (1997), « Les stratégies des PME », Encyclopédie de la Gestion, Economica.
- SHELDON P.J. (1993), « Destination Information Systems », *Annals of Tourism Research*, vol. 20, n° 4, 633-649.
- TEECE D., PISANO G. et SCHUEN A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management » *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 509-533.
- THOUVENIN E. (2002), « Modélisation du processus de conception : recherche du juste nécessaire méthodologique », *thèse de doctorat de l'ENSAM Paris*.
- TORRES, O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, vol. 10, n°2, 9-43.
- WERNERFELT B. (1984), « A resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, 171-180.
- WERTHNER H. et KLEIN. S. (2004), « Mobile challenges for travel and tourism », Europe, *Conference on Information Systems*.
- WESTLEY F. (1990), « Middle Managers and strategy : microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, vol. 11, 337-351.