

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE NANTES
COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et sciences De Gestion
Spécialité : *Sciences de gestion*

Par

Yannis BELLE

L'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE : le cas des pensions de famille polynésiennes

Thèse présentée et soutenue à l'Université de Nantes, le 14 décembre 2018

Unité de recherche : 06

Thèse N° :

Rapporteurs avant soutenance :

Aurélié Duzert,
Jean-François Lemoine,

Professeur des Universités,
Professeur des Universités,

Université Paris-Sud
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Composition du Jury :

Président :

Examineurs :

Amaury Grimand
Luc Béal
Gérard Cliquet

Professeur des Universités,
Docteur,
Professeur des Universités,

Université de Nantes
Laboratoire C.R.M. Excelia Group
IAE de Rennes

Dir. de thèse : Cécile Clergeau
Co-enc. de thèse : Yann Rival

Professeur des Universités,
Maître de conférences,

Université de Nantes
Université de la Polynésie Française

Invité(s)

Prénom Nom Fonction et établissement d'exercice

A Teheimana Kohutaipi, j'attends ta venue avec impatience ...

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à ma directrice de thèse, Mme Cécile Clergeau-Allain Des Beauvais. Je la remercie sincèrement pour sa confiance, ses conseils justes et pertinents, son empathie, mais surtout d'avoir accepté de me suivre dans cette aventure, ou plutôt ce travail de longue haleine.

Je remercie également mon co-encadrant, M. Yann Rival, qui a tenu à cœur de me mettre dans les meilleures conditions possibles pour réussir. Il a su m'accompagner durant mes premières d'expériences en tant qu'enseignant et m'adresser des conseils pratiques qui ont grandement facilité mon insertion.

Mes remerciements vont également à Mme Aurélie Duzert et M. Jean-François Lemoine, pour avoir accepté la lourde tâche de rapporteurs, mais également à M. Armaury Grimand, M. Gérard Clicquet et M. Luc Béal pour avoir accepté de faire partie du jury de thèse, et tout ça malgré les contraintes liées au temps.

Je remercie également les professeurs de l'Université de la Polynésie Française, que je côtoie depuis trois ans maintenant, qui ont su me conseiller et me faire découvrir les différentes facettes du métier d'enseignant-chercheur.

Je n'oublie pas les professionnels qui ont accepté de me rencontrer dans cette démarche de recherche, avec qui j'ai pu entretenir des échanges riches et chaleureux à la fois. Merci encore. Finalement, mes pensées vont à mes proches, mon père, ma mère, Charles, mes frères et sœurs, mon petit neveu et ma petite nièce, que j'aime et j'adore très tendrement.

Finalement, Nanihi, pour ton immense soutien, ton amour, ta confiance et le courage que tu as su m'insuffler dans les moments de doutes ...

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	8
------------------------------------	----------

PREMIERE PARTIE – POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	19
CHAPITRE I – COMPRENDRE LE PHENOMENE CULTUREL	20
CHAPITRE II – LES TI FACE A LA CULTURE	45
CHAPITRE III – TPE : ASPECT ORGANISATIONNELS ET ASPECTS DECISIONNELS	76
CHAPITRE IV – PROPOSITION D’UN CADRE CONCEPTUEL.....	99

DEUXIEME PARTIE - METHODOLOGIE DE LA THESE	115
CHAPITRE V – ARGUMENTS EPISTEMOLOGIQUES POUR APPREHENDER LA COMPLEXITE DU PHENOMENE CULTUREL	118
CHAPITRE VI – PERSPECTIVES METHODOLOGIQUES : ETUDES DE CAS ETHNOGRAPHIQUES	139

TROISIEME PARTIE – RESULTATS	187
CHAPITRE VII : <i>RESULTATS</i> : CARACTERISATION DE LA CULTURE TI DES DIRIGEANTS TPE	188
CHAPITRE VIII – <i>RESULTATS</i> : L’INFLUENCE DE LA CULTURE ISSUE DE L’ENVIRONNEMENT MACROSOCIAL SUR LA CULTURE TI	236
CHAPITRE IX – <i>RESULTATS</i> : L’INFLUENCE DE LA CULTURE ISSUE DE LA PRATIQUE DU METIER SUR LA CULTURE TI	282

CONCLUSION GENERALE	305
----------------------------------	------------

BIBLIOGRAPHIE	319
----------------------------	------------

TABLES	335
---------------------	------------

ANNEXES	341
----------------------	------------

INTRODUCTION

L'importance des Technologies de l'Information dans le secteur du tourisme

Que ce soit pour choisir sa destination pour les vacances, pour le choix et la réservation de l'hôtel et des différentes activités qui vont ponctuer son séjour, le touriste moderne a un premier réflexe : se connecter sur le web via mobile, tablette ou ordinateur et commencer à chercher des informations. Le futur voyageur compare. Il compare photos, commentaires, prix, il navigue entre plateformes de réservations, sites d'avis, réseaux sociaux, sites d'hôtelier et exploite au maximum cette nouvelle capacité que lui fournit internet : la possibilité d'avoir, comme dans un rayon d'hyper marché, toutes sortes d'offres sous les yeux. Il n'a plus qu'à choisir et à cliquer, le tout sans le moindre effort. En 2018, 77% des français partis en voyage ont consulté internet pour préparer leur voyage, et 49% ont réservé et payé en ligne¹. L'avènement des Technologies de l'Information, plus que dans de nombreux autres secteurs, a bouleversé le secteur du tourisme et l'industrie du voyage (Buhalis et Law, 2008 ; Law, Qi et Buhalis, 2010 ; Aldebert, Dang et Longhi, 2011), en modifiant profondément les habitudes de consommation et les processus de gestion des acteurs touristiques. En raison principale s'affichent les caractéristiques même du produit touristique : intangibilité, périssabilité et hétérogénéité, ce qui met l'échange d'information au cœur de toute démarche d'achat. Un aspect qui le rend très adapté à la commercialisation par voie électronique (Sheldon, 1996). Pour les professionnels du tourisme, les TI jouent un rôle critique pour accroître la compétitivité de leur offre, alors que la concurrence est devenue mondiale (Buhalis et O'connor, 2005 ; Berne, Garcia-Gonzalez et Mugica, 2012). La structure même du secteur a été bouleversée, altérant les barrières à l'entrée, facilitant la transparence des prix et la compétition, révolutionnant les canaux de distribution, optimisant les coûts etc. (Assaf et Tsionas, 2018 ; Kim, Nam et Stimpert, 2004). La possibilité de toucher un maximum de consommateurs à coûts réduits, et la capacité de fournir des services individualisés et des offres personnalisées (Bauer, Grether et Leach, 2002) dans un monde où l'hyperpersonnalisation tend à prendre de plus en plus d'ampleur, a rapidement mit l'utilisation des TIC comme pierre angulaire à toute stratégie. On parle d'e-tourisme (Buhalis et Law, 2008).

¹ <https://www.resaconseil.com/tendances-e-tourisme-en-2016.html> consulté le 25/09/18

Des marchés émetteurs de plus en plus connectés

Comme partout ailleurs, le secteur du tourisme en Polynésie française n'échappe pas à la nécessité de devoir prendre le virage des TI. Ses principaux marchés émetteurs affichent des taux d'adoption et d'utilisation d'internet très élevés, en hausse chaque année. Ainsi, les Etats-Unis, qui constituent 37.8% des parts de marché² affichent un taux d'internautes de 88.5 %³, dont 48% réservent et préparent leur voyage entièrement en ligne, rien qu'en utilisant leur smartphone. Même constat pour l'Europe, qui constitue 31.1% des parts de marché, comptant la France, qui rien qu'à elle constitue 17% des part de marché⁴.

Des Polynésiens connectés, mais des entreprises déconnectées

Pourtant les chiffres de 2017 en Polynésie sont assez équivoques : 80% des ménages ont aujourd'hui internet à leur domicile, et 55% d'entre eux se connectent quotidiennement, notamment sur les réseaux sociaux (Facebook étant le service web préféré des polynésiens). Notons également que 30% des internautes polynésiens achètent en ligne, et que l'achat de séjours touristiques constitue le troisième poste de dépenses⁵.

Mais quand on s'intéresse aux chiffres concernant les entreprises, le constat est plus maussade. En 2017, seules 50% des entreprises sont connectées à Internet (tous secteurs confondus), et seules 62% d'entre elles disposent d'une adresse mail professionnelle. Pour 82% des responsables, le manque d'intérêt est souligné, ce qui démontre le manque de maturité numérique de l'appareil productif polynésien. Soulignons un autre paramètre : 87% des entreprises polynésiennes sont des entreprises individuelles, sans aucun salarié (ce chiffre atteint 95% quand on sort de Tahiti). Si on s'intéresse à la présence en ligne déployée, 20 % des entreprises sont présentes sur Facebook, et seulement 5% disposent d'un site web, dont seules 2.6% sont un site d'e-commerce⁶.

² <http://www.ispf.pf/docs/default-source/tb-tourisme/tb-2018-t2.pdf?sfvrsn=8> consulté le 25/09/18.

³ <http://www.internetlivestats.com/internet-users/us/> consulté le 25/09/18.

⁴ <http://www.ispf.pf/docs/default-source/tb-tourisme/tb-2018-t2.pdf?sfvrsn=8> consulté le 25/09/18.

⁵ Direction Générale de l'Economie Numérique (DGEN) <https://www.service-public.pf/dgen/wp-content/uploads/sites/3/2017/11/DGEN-RAPPORT-MENAGES-WEB.pdf> consulté le 25/09/18.

⁶ Direction Générale de l'Economie Numérique (DGEN) <https://www.service-public.pf/dgen/wp-content/uploads/sites/3/2017/11/DGEN-RAPPORT-ENTREPRISES-WEB.pdf> consulté le 25/09/18.

Des démarches déployées pour les institutions pour digitaliser le tourisme polynésien

Conscientes du problème, les différentes institutions qui chapeautent le secteur du tourisme cherchent à mettre en place plusieurs solutions en ligne pour pallier ce taux de connexion et cette maîtrise faible du digital, et pour que l'offre touristique polynésienne corresponde aux tendances mondiales en termes de consommation.

Une des actions phare de cette année est la volonté de mettre en place un *centre commercial touristique numérique*, où chaque prestataire, qu'il soit petit ou grand, local ou international, puisse y afficher son offre et commercer directement avec les clients potentiels. Cette action s'effectue en réponse au trafic très élevé sur le site internet de *Tahiti Tourisme* (trois millions de visites par an) et la constatation que parmi ces visiteurs, très peu d'entre eux concrétisent leur intérêt affiché pour la destination par une action d'achat. L'objectif est donc d'aider les différents prestataires à établir un contact avec ces clients potentiels. Cette mesure souligne quelque peu l'incapacité actuelle de la plupart des prestataires touristiques locaux, qui bien souvent sont des TPE, à développer un relationnel en ligne efficace avec leurs clients.

Une autre action déployée par *l'Association du Tourisme Authentique en Polynésie Française* (ATAPF), mais qui concerne particulièrement les pensions de famille, est la sensibilisation et la formation des acteurs aux outils web, pour qu'ils puissent mettre en place un relationnel en ligne efficace avec les clients.

Ces deux mesures institutionnelles semblent souligner un problème de fond : l'incapacité des acteurs touristiques locaux, qui sont en majorité des TPE, à déployer en toute indépendance une activité en ligne efficace.

Ces constats permettent de soulever un premier questionnement :

Pourquoi les TPE ont-elles du mal à adopter les TI ? C'est une question fondamentale, et la volonté du chercheur est de contribuer à la compréhension des facteurs impactant l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE, notamment celles du secteur du tourisme. Cette question est d'autant plus importante que dans ce secteur, plus que dans de nombreux autres secteurs, l'utilisation d'internet tend à être indispensable, amplifiée par l'isolement inhérent à la destination Polynésie. Une question annexe, spécifique à la Polynésie est de se demander *pourquoi, alors que le niveau d'utilisation d'internet par les ménages est relativement élevé, celui des TPE reste extrêmement bas ?*

Les TPE, des difficultés avérées pour adopter et utiliser les TI

Malgré la primordialité avérée d'utiliser les TI dans le secteur du tourisme, force est de constater que les chiffres concernant le taux adoption des TI par les TPE est faible comparé à celui des entreprises de taille plus conséquente, comme les PME ou autres grandes entreprises. La filière tourisme n'échappe pas à ce constat maussade, et la conséquence pour les entreprises du secteur qui n'ont pas pu prendre efficacement le virage des TIC est leur invisibilité quasi-totale auprès d'une frange de plus en plus importante de touristes connectés, dont le seul recours pour préparer leur séjour est l'utilisation de solutions en ligne.

D'après Favre-Bonté et Tran (2012), les difficultés éprouvées par les PE à l'utilisation des TI communément avancées dans la littérature sont : le scepticisme vis à vis des bénéfices réels apportés par ces technologies ; le manque de ressources financières pour se procurer et entretenir la fonction e-commerce, qui bien souvent, sont considérées mieux employées dans des domaines plus opérationnels et court-termistes ; le manque de ressources humaines et de compétences ; le manque de temps à consacrer à cette nouvelle fonction, dans une structure qui déjà manque de personnel ; la réticence à devoir bousculer les processus de gestion actuels de l'entreprise pour intégrer cette nouvelle fonction (peut paraître trop complexe) ; mais également des barrières de nature psychologique et la peur du changement (Acar et al., 2005).

Un courant de littérature va également souligner l'importance prépondérante d'un autre facteur lorsque l'on étudie l'adoption des TI par les organisations : **la culture.**

La culture comme facteur déterminant ?

L'acceptation et l'utilisation effective des TI par les utilisateurs concernés est une problématique majeure tant auprès des professionnels qu'auprès des chercheurs en systèmes d'information. Parce qu'elle implique l'utilisateur, elle implique donc nécessairement sa culture. La culture, que nous définissons comme *l'ensemble des valeurs inhérentes à un individu, valeurs en provenance de ses groupes d'appartenance (nation, territoire, organisation, ethnie, religion, métier etc.)* va influencer sa façon d'avoir conscience des choses, de percevoir et de qualifier le monde qui l'entoure, et va donc avoir un impact conséquent sur son comportement. La rencontre entre un individu, ou un groupe d'individus, avec une nouvelle technologie va faire se confronter d'un côté la culture de l'individu ou du groupe en question, et de l'autre la culture véhiculée par la technologie elle-même, qui porte en elle des aspects de la culture de ses

concepteurs (Hansan et Ditsa, 1999). Cette confrontation peut donner naissance à un conflit de valeurs entre la technologie et les utilisateurs, notamment dans le cas de technologies importées, ce qui peut entraîner des difficultés qui peuvent aller jusqu'au rejet total de l'outil (Leidner et Kayworth, 2006). La nécessité de prendre en compte la culture lors de l'adoption des TI va être d'autant plus importante à mesure que l'entité étudiée va entretenir des relations étroites avec cette même culture. Les recherches qui portent sur les PE et notamment les TPE démontrent une relation forte entre l'organisation, l'environnement géographique et social dans lequel elle baigne (Foliard, 2010), et le métier qu'elle exerce (Picard, 2006). Elles sont souvent fortement dépendantes des parties prenantes locales avec lesquelles l'entrepreneur, omniprésent à tous les niveaux de gestion, traite en direct. Cet enracinement territorial couplé avec une certaine représentation identitaire du métier exercé (« j'exerce donc je suis ») met la TPE, et donc son dirigeant, au cœur d'un système de valeurs culturelles qui peuvent fortement conditionner son comportement.

Le choix de la thèse : pourquoi se focaliser sur la culture ?

Premièrement, parce que la thèse rejoint l'idée émise par les auteurs en management : la culture est une force puissante, qui émerge des situations sociales et organisationnelles, et qui influence de manière subtile, mais néanmoins certaine, les comportements des individus. Comme le propose Schein (2010), la compréhension d'une situation de gestion ne peut être complète sans prendre en compte le facteur culturel. La TPE, face au choix d'adopter les TI va être influencée par nombre de facteurs, et la culture occupe une place essentielle qui n'est que trop peu prise en compte par les praticiens. Ces derniers tendent à se focaliser uniquement sur des facteurs plus visibles, chiffrables ou conscients comme le coût, le manque de temps ou de compétences. L'objectif n'est pas d'expliquer les comportements vis-à-vis des TI uniquement grâce à la culture, mais de démontrer que celle-ci occupe une place prépondérante qu'il convient de considérer. D'un point de vue managérial, il peut être intéressant d'obtenir une compréhension précise du phénomène, notamment dans l'optique de soutenir les différentes institutions qui ont à charge de faire décoller le tourisme polynésien, en leur proposant certaines recommandations managériales pour optimiser les différentes politiques de sensibilisation, de formation ou d'élaboration d'outils web, pour les rendre non seulement *user friendly*, mais également *culture friendly*.

Deuxièmement, pour adresser un gap dans la littérature. L'influence du phénomène culturel sur

l'adoption des TI au sein des TPE n'a que très peu été exploré auparavant. Il existe des travaux sur l'entrepreneuriat, mais aucun qui concernent particulièrement la TPE, qui répond d'une réalité organisationnelle et individuelle quelque peu différente de celle de l'entrepreneur PME (soulignons par exemple la croissance, qui n'est pas systématiquement le but d'un entrepreneur TPE).

Troisièmement, peut-être parce que le chercheur est d'ici et d'ailleurs en même temps (métissé français / polynésien), il a toute sa vie été témoin de l'influence de la culture sur les façons de penser et de se comporter. L'intérêt déployé au phénomène culturel relève d'un intérêt personnel et passionné. L'encadré suivant illustre ce propos.

Le chercheur ayant grandi en Polynésie française, terre de mixité, où se côtoient quotidiennement différentes communautés (polynésienne, française et chinoise principalement) a été toute sa vie confronté à différentes façons de penser et d'agir, et différentes façons de définir l'*autre* (dans le sens celui qui n'est pas de la même culture ou ethnie). Il a souvent constaté que chacun s'emploie à son quotidien de manière très différente, avec toutefois des tendances observables. De nombreuses interrogations l'ont animé pendant sa jeunesse, parfois véhiculées par des caricatures populaires pour expliquer l'autre, comme : *pourquoi le polynésien tend à vivre au jour le jour, alors que le chinois, lui, passe son temps à économiser le moindre argent pour finalement mourir très riche ? Pourquoi chacun a un rapport au travail différent ? Pourquoi tous les professeurs sont français, et tous les magasins appartiennent aux chinois ?* Les réponses déployées, pas toujours fondées, étaient très souvent avancées comme liées à l'ethnie ou la culture, comme par exemple « *les polynésiens sont vraiment pas sérieux ...* » ou « *c'est un chinois, c'est normal* », ou encore « *les français, croient tout savoir et sont toujours en train de râler !* » C'est alors qu'est né un certain intérêt pour les différences interculturelles. La volonté de *comprendre l'invisible* derrière les comportements relève d'un choix passionné.

Encadré 1 : La relation du chercheur avec la *culture*

L'objectif de la recherche est ainsi **d'évaluer et comprendre l'importance du phénomène culturel sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE**, en s'intéressant particulièrement aux TPE du secteur du tourisme. Cette interrogation peut se couper en plusieurs questionnements :

Comment la culture influence-t-elle les comportements des individus et des organisations ?

Par rapport à ce premier questionnement, la thèse mobilisera essentiellement les auteurs en management qui se sont intéressés à la culture en tant que phénomène collectif et partagé, à

savoir Hofstede (2010) et Schein (2010), mais également des auteurs qui déploient une vision plus individuelle de la culture (Straub et al., 2002).

Comment la culture influence-t-elle les comportements d'adoption et d'utilisation des TI par les individus et les organisations ?

Ce second questionnement interroge la relation entre le phénomène culturel et l'adoption et l'utilisation des TI. Plusieurs courants seront sollicités, à savoir celui qui confronte le concept de *culture nationale à l'adoption des TI*, celui qui focalise son attention plutôt sur l'influence de la *culture organisationnelle sur l'adoption des TI*, et un troisième courant qui s'intéresse à une conception plus individuelle de la culture, en tant qu'identité culturelle, à confronter à l'adoption des TI.

Quelles sont les particularités des TPE ? Quelles relations entretiennent-elles avec la culture ? Avec les TI ? Ce troisième questionnement interroge sur les particularités inhérentes des TPE, afin d'évaluer la nature des relations que celles-ci entretiennent avec la culture et les TI.

Ainsi, la thèse s'inscrit et combine plusieurs champs de littérature, à savoir la *littérature SI sur l'adoption des TI*, la *littérature sur la culture* et la *littérature sur la TPE et l'entrepreneuriat*. L'objectif est d'élaborer un modèle conceptuel adapté aux TPE. Un point sensible est notamment de déterminer s'il vaut mieux utiliser une approche individuelle, en se focalisant sur le dirigeant et son influence prépondérante sur les décisions prises, ou une approche plus organisationnelle en considérant la TPE comme un groupe d'individus ayant un objectif commun ; ou encore une approche plus hybride. L'ancrage de l'organisation dans un système de valeurs culturelles conditionné par l'environnement géographique et social dans lequel elle baigne, et le métier exercé va également faire l'objet d'une attention particulière.

Le concept central mobilisé est celui de *culture TI* (Leidner et Kayworth, 2006), qui correspond aux valeurs associées aux TI par les individus ou les groupes. Ces valeurs TI conditionnent les comportements TI. Afin d'explorer l'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI, la thèse propose de comprendre *comment cette culture TI est susceptible d'être influencée par l'appartenance culturelle du dirigeant à différentes communautés*, sources de valeurs culturelles (ethnie, nation, religion, région, mais également profession etc.).

Le choix des pensions de famille polynésiennes comme terrain de recherche

Plusieurs éléments ont motivé le choix du chercheur :

-Premièrement, un *choix conceptuel*. Dans sa volonté de comprendre si la culture peut impacter l'adoption et l'utilisation des TI au sein des TPE, les pensions de familles polynésiennes semblent être un des meilleurs choix. La particularité de ce genre d'entreprise est qu'elles positionnent leur offre d'hébergement sur une prestation qui se veut caractéristique de la destination et de sa *culture*. L'objectif pour les hôtes est d'accueillir le client au sein de leur propre famille et de les faire goûter à la vie polynésienne. La culture joue un rôle prépondérant et celle-ci est donc supposée présente et fortement influente au sein de l'établissement.

- Deuxièmement, un *choix de cœur*. L'objectif est de positionner le travail de thèse sur un thème qui tient particulièrement à cœur au chercheur : le tourisme. Le tourisme en Polynésie, bien qu'en progression cette dernière décennie, a toujours éprouvé des difficultés à réellement prendre son envol, en comparaison à certaines destinations comme les Seychelles, les Maldives ou encore Hawaï, beaucoup moins chères et présentant les mêmes paysages. Le secteur des pensions de famille polynésienne a quant à lui la particularité de faire essentiellement travailler la population locale, en leur donnant des perspectives pour se lancer à leur compte.

Méthodologie et résultats

L'objectif de la thèse est de *comprendre* le phénomène, ainsi s'inscrit-elle dans une démarche *qualitative exploratoire*. Elle propose, au travers *d'études de cas ethnographiques* et *d'entretiens semi-directifs* de récolter des données riches au sein même des pensions de famille. Un total de dix cas ont été effectués durant une période de près d'un an. Méthodologiquement, la thèse s'inspire profondément des préceptes proposés par Miles et Huberman (2003), enchaînant de façon parallèle périodes de récoltes de données, de condensation, de présentation et d'élaboration des conclusions (Miles et Huberman, 2003, p. 28). Une particularité méthodologique est le recours à un *cadre conceptuel* directeur duquel découle un *canevas préstructuré*, incarné par quatre hypothèses. Ces différentes hypothèses sont à l'origine d'une grille de code préétablie, qui a été élaborée avant même l'entrée du chercheur sur le terrain afin de gagner en efficacité, la durée sur le terrain étant limitée par plusieurs facteurs, notamment financiers. La méthodologie employée est détaillée dans le chapitre VI, afin de rendre le design de la recherche le plus explicite possible à des fins de répliquions futures.

La méthodologie employée a permis au chercheur d'obtenir une *compréhension fine* du

phénomène, grâce à des données riches et contextualisées. Les résultats montrent qu'il existe effectivement un lien entre culture, telle que conceptualisée par la thèse, et adoption et utilisation des TI. Ainsi, il a été analysé que :

(1) Les valeurs TI des dirigeants conditionnent les démarches en ligne déployées par la TPE. Des valeurs TI positives engendrent des comportements TI positifs, et inversement, des valeurs TI négatives engendrent une tendance au rejet des TI. Toutefois, ce résultat doit être mis en perspective. La thèse a relevé la présence d'une *dualité* au sein des valeurs TI. Chaque dirigeant enquêté répond de deux types de valeurs TI, qui souvent s'opposent : les *valeurs TI professionnelles*, liées à leur utilité pragmatique dans l'exercice de leur profession, et les *valeurs TI personnelles*, qui caractérisent leur affinité personnelle avec les TI. Il a été observé que les valeurs TI professionnelles tendent à conditionner les comportements *d'adoption*, et les valeurs TI personnelles influence le niveau *d'utilisation*. En d'autres termes, plus l'affinité personnelle d'un dirigeant est forte, plus il s'emploie à des démarches en ligne poussées.

(2) Les valeurs TI personnelles émergent d'une confrontation entre les *assumptions culturelles* de l'individu et celles inhérentes à la technologie (les technologies ne sont pas culturellement neutre, elles sont imprégnées des assumptions culturelles de leurs concepteurs). Si cette confrontation est conflictuelle, des valeurs TI négatives émergent. Si celle-ci se déroule sans conflits, des valeurs TI neutres ou positives ressortent.

(3) Les valeurs TI du dirigeant sont influencées par son identité culturelle, issue de son *appartenance multiple à différentes macro communautés culturelles* comme l'ethnie, la nation, la région, la religion etc. (l'ensemble forme l'expression de la culture à un niveau individuel (Straub et al., 2002)). Ainsi, il a été observé que les *polynésiens*, qui répondent de dimensions culturelles plus *collectivistes* (Hofstede et al., 2010 ; Schein, 2010) sont plus à même d'adopter les TI, mais toutefois dans leurs fonctionnalités *sociales* (réseaux sociaux, intermédiaires en ligne, etc.). Les individus à tendance individualistes (*métropolitains*) tendent plutôt à les rejeter. Pareillement, les dirigeants à tendance *Being* (Schein, 2010) tendent à mieux accepter l'immixtion des TI dans le métier, alors que les dirigeants à tendance *Doing* tendent à les rejeter, dénonçant une perte d'indépendance. Les résultats amènent à distinguer les TI en termes de *fonctionnalités*. Ainsi il convient de distinguer les fonctionnalités *sociales* des fonctionnalités *techniques* (développement, codage, maîtrise technique etc.), qui accusent *de requis culturels différents*.

(4) Les valeurs et comportements TI du dirigeant sont influencés par la *culture issue de la pratique du métier*. Dans la majorité des cas, celle-ci est un *vecteur positif* d'adoption des TI au sein des processus, leur utilisation étant reconnue indispensable à l'exercice du métier. Une

dualité au sein des valeurs métiers a toutefois été constatée. Les dirigeants enquêtés témoignent de deux catégories de valeurs qui peuvent être conflictuelles. Les *valeurs métiers liées à l'efficacité des processus*, qui spécifient les pratiques à adopter pour assurer la survie économique de l'organisation. La relation entre adoption des TI et valeurs liées aux processus est positive dans la majorité des cas. Les *valeurs métiers identitaires*, qui spécifient les pratiques à adopter, ou à ne pas adopter, pour assurer la survie identitaire de la profession. De celles-ci dépendent son existence et sa différence par rapport à d'autres professions voisines (authenticité dans le relationnel, chaleur de l'accueil, l'accueil comme un membre de la famille etc. sont des exemples de valeurs avancées par les praticiens qui d'après eux qualifient leur métier et les différencie des hôtels classiques). L'utilisation des TI est témoignées par certains dirigeants comme contraires aux valeurs identitaires du métier.

L'organisation de la thèse

Afin de détailler le processus de recherche qui a amené à ces différents résultats, la thèse se découpe en trois parties et neuf chapitres :

La **première partie** a pour objectif d'exposer les *fondements théoriques* sur lesquelles la thèse s'appuie pour appréhender l'objet de recherche. Ainsi dans un premier chapitre (**chapitre I**), il sera question d'exposer les différentes théories et auteurs en management qui permettent d'appréhender le *phénomène culturel*, non seulement dans un contexte individuel, mais également dans un contexte organisationnel. Le second chapitre (**chapitre II**) d'intéressera à la relation qui existe entre *culture et adoption et utilisation des TI*. Dans un troisième chapitre (**chapitre III**), les *particularités des TPE* seront adressées, afin de mieux comprendre ce type d'organisation où la composante individuelle joue un rôle prépondérant. Un quatrième chapitre (**chapitre IV**), qui se veut la synthèse des trois premier, proposera et positionnera le *cadre conceptuel* de la thèse et les différentes hypothèses qui vont guider les contacts entre chercheur et les terrains. La **seconde partie** a pour objectif d'exposer le détail de la *methodologie* de la thèse (**chapitre VI**), en s'appuyant au préalable sur une *réflexion épistémologique* du phénomène culturel (**chapitre V**). L'objectif de la **troisième partie** est d'exposer les différents *résultats* qui ressortent de la confrontation du cadre conceptuel au terrain. Dans un premier temps, ce sont les résultats concernant les *comportements et les valeurs TI* des répondants qui sont exposés (**chapitre VII**). C'est l'occasion de vérifier la véracité empirique du concept central de la thèse, à savoir le concept de *culture TI*. L'objectif ensuite est d'évaluer dans quelle

mesure cette culture TI peut être impactée par *la culture issue de l'environnement macrosocial* du dirigeant (**chapitre VIII**), ainsi que par *la culture issue de la pratique du métier* (**chapitre VII**). La thèse finit par une **conclusion générale**, qui pose la question des *contributions* d'un point de vue *théorique et managérial*, mais également celle des *limites et des perspectives* de recherche futures.

La structure de la thèse est résumée dans la figure suivante :

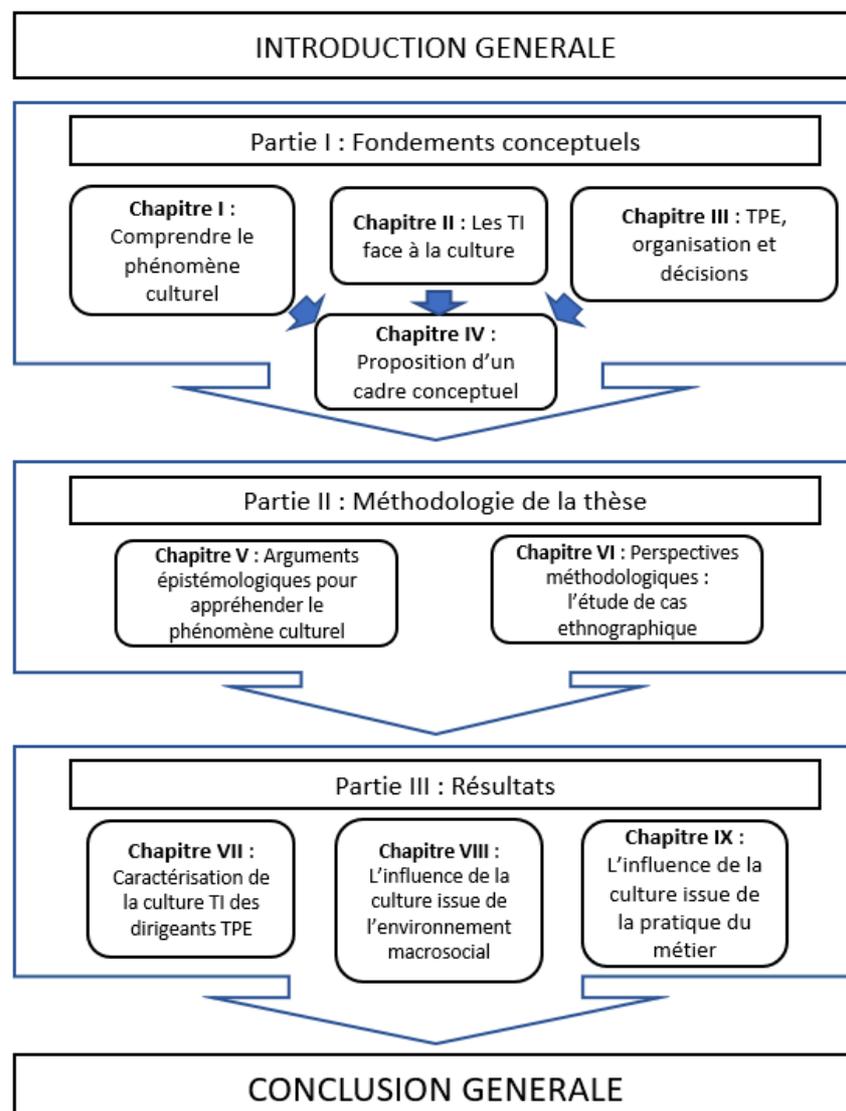


Figure 1 : Structure de la thèse

PARTIE I : FONDEMENTS CONCEPTUELS

Présentation de la partie I

L'objectif de cette première partie est de proposer un « état de l'art » dans le domaine des interrogations soulevées par la thèse. Ainsi couvrira-t-elle différents champs disciplinaires directement liés à la question de recherche (l'impact de la culture sur l'adoption des TI est un des champs majeur de la discipline SI), et s'inspirera-t-elle de champs et de disciplines plus connexes qui peuvent également aider à sa compréhension (culture, entrepreneuriat, systèmes d'information, etc.). L'objectif est d'en fournir une synthèse logique et structurée dans le but de proposer un cadre conceptuel adapté à l'exploration de *l'impact de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE*. Quatre chapitres structurés vont s'enchaîner dans les pages suivantes :

(1) Le premier chapitre va s'intéresser particulièrement à définir la culture et comprendre son influence sur les hommes et les organisations. Parce que le chercheur aura à appréhender empiriquement le phénomène culturel lors de ses terrains, il est primordial qu'il s'arme de concepts et de théories afin d'en obtenir une lecture la plus éclairée possible. (2) Le second chapitre recensera la littérature qui concerne directement l'objet de recherche, et relèvera les travaux majeurs concernant l'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI. (3) Le troisième chapitre s'intéressera à cerner les particularités organisationnelles des TPE, et, parce que l'adoption et l'utilisation de TI est aussi une affaire de décision, à comprendre les déterminants de la décision au sein de ce type d'organisation de très petite taille. (4) Le quatrième et dernier chapitre proposera de combiner et d'organiser les différents concepts et théories exposés dans les trois premiers chapitres afin d'élaborer un cadre conceptuel intégré et adapté.

L'objectif de fond est de fournir à la thèse une structure théorique via laquelle le chercheur va organiser ses contacts avec le terrain, en prenant appui sur une méthodologie appropriée.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LE PHÉNOMÈNE CULTUREL

Présentation du chapitre I

L'objectif de ce chapitre est de fournir les différentes clés de compréhension sur lesquelles le chercheur s'appuie pour appréhender le *phénomène culturel*. Le but n'est pas l'exhaustivité, mais l'éclairage. Ainsi sont exposés différents concepts et théories, sélectionnés et triés pour leur richesse conceptuelle et leur pertinence dans la compréhension de l'impact de la culture sur les comportements des hommes et des organisations. La relation particulière entre culture et TI fera l'objet du chapitre suivant. La thèse s'appuie essentiellement sur les auteurs qui s'intéressent à la culture dans des problématiques de *gestion*, bien que puisant toutefois dans certaines citations issues de l'anthropologie, de la sociologie ou encore de la psychologie sociale.

1. Définitions de la Culture

« Culture is an abstraction, yet the forces that are created in social and organizational situations deriving from culture are powerful. If we don't understand the operation of these forces, we become victim to them. Cultural forces are powerful because they operate outside of our awareness. We need to understand them, not only because they help to explain many of our puzzling and frustrating experiences in social and organizational life. Most importantly, understanding cultural forces enables us to understand ourselves better. »

Edgar H. SCHEIN (2008).

Edgar H. Schein, tentant d'illustrer le phénomène culturel et son importance propose plusieurs situations éclairantes que chacun a pu rencontrer : le cas de managers qui font face à de la résistance au changement de la part des employés, à un point qu'ils finissent par les considérer déraisonnés ; qui observent les départements de l'entreprise dans laquelle ils travaillent passer plus de temps à se faire la guerre qu'à accomplir leurs missions ; le cas de chefs d'entreprise qui essayent de faire en sorte que leur organisation survive dans un environnement de plus en plus menaçant, et qui se retrouvent pris au dépourvu devant des employés qui continuent de se comporter de manière inefficace, menaçant la survie même de l'entreprise et de leurs propres emplois ; le cas de professeurs qui font parfois face à des classes qui se comportent de manière totalement différentes des autres, alors que l'environnement, les moyens et le style d'enseignement sont les mêmes pour tous ; le cas d'individus en recherche d'emploi, qui constatent que d'une entreprise à l'autre l'approche est très différente, bien qu'elles soient de la même région et du même secteur ; le cas de clients qui constatent ces mêmes différences alors qu'ils passent le pas de la porte de banques, de restaurants, de magasins, ou de compagnies aériennes ; le cas de membres d'un corps de métier qui se rendent compte lors de leur apprentissage qu'être docteur, avocat, ingénieur, comptable ou manager implique non seulement l'apprentissage de compétences techniques, mais également l'adoption des valeurs et des normes qui définissent le métier, et qui peuvent mener le praticien à la radiation s'il les transgresse.

D'après l'auteur, le concept de culture peut aider à expliquer tous ces phénomènes qui ont plusieurs points en communs. Premièrement, ils concernent la vie en groupe ou encore l'appartenance à une communauté. Deuxièmement, ils illustrent des cas où les acteurs en présence n'ont pas conscience que leurs conflits ou incompréhensions ont peut-être pour origine des dissonances culturelles, car interviennent dans des configurations où le concept de culture

n'est que peu reconnu par les profanes. Généralement, les individus reconnaissent et acceptent les différences culturelles à un niveau ethnique ou national, mais son existence et son application à un niveau groupe (de travail, département, salle de classe, équipe de sport etc.) organisationnel, ou encore issue de l'appartenance à un corps de métier reste peu connu. D'autant plus, la reconnaissance de différences culturelles entre individus et groupes passe par la prise de conscience de leurs propres caractéristiques culturelles. Alors qu'un français peut facilement admettre qu'il n'a pas la même culture qu'un chinois, et que ça peut créer des conflits et des problèmes de communication, ce constat saute beaucoup moins aux yeux quand on parle par exemple de différences entre entreprises d'une même région et d'un même secteur d'activité, entre groupes au sein d'une même entreprise (départements, fonctions, métiers) ou encore entre individus de générations différents. Les chercheurs qui ont travaillé sur la culture semblent d'accord sur un point : la culture est *complexe, multiple, diffuse*, et a pour origine l'appartenance de l'individu à des groupes ou des communautés, et ne se limite pas à des considérations ethniques ou nationales.

Dans le milieu académique, la culture revêt de nombreuses définitions. Elle a fait l'objet de recherches dans de nombreuses disciplines des sciences sociales et de l'homme, prenant tantôt la forme d'idéologies, de croyances, de valeurs partagées, d'assomptions profondes, de compréhension collective ou encore de volonté collective (Sackmann, 1992). D'autres recherches l'ont également dépeinte, à un niveau plus explicite, comme un ensemble de normes, de pratiques (DeLong et Fahey, 2000 ; Hofstede, 1998), de symboles (Burchell et al. 1980), de langages, de rituels, de mythes ou encore de cérémonies (Pettigrew, 1979). Le nombre de définitions du concept de culture, relevé en 1952 par Kluckhohn, s'élevait à plus de 150. Chaque discipline, chaque domaine d'activité a cherché à s'appropriier ce concept et à l'adapter à leurs enjeux et problématiques. Ainsi on peut entendre parler de culture nationale, culture organisationnelle, culture tribale, culture ethnique, culture technique, culture métier, culture générale, culture geek ou encore, en systèmes d'information, culture TI ; parmi tant d'autres. Les définitions ne manquent pas, et nous proposons de retenir celles proposées par certains anthropologues et grands auteurs en management, qui ont consacré toute leur carrière à la compréhension de celle-ci et son impact sur les comportements des sociétés, des individus et des organisations.

« Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others. »

« La culture est l'ensemble des programmations mentales qui vont distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie des autres »

Cette première définition provient de Hofstede (2010). L'auteur décrit la culture comme un « programme mental, » ancré dans la conscience des individus d'un même groupe ou d'une même catégorie. Ce programme mental fournit à l'acteur membre des patterns de raisonnement, de sentiments et d'actions qui vont guider son rapport au monde. Les manières de ressentir les choses et les situations sont également issues de ce programme, que l'individu apprend tout au long de sa vie communautaire, plus particulièrement durant l'enfance. L'auteur utilise également la métaphore du « logiciel de l'esprit » (software of the mind) en référence à la manière dont sont programmés les ordinateurs, bien que soulignant toutefois que l'analogie n'est que métaphorique, et que le comportement de l'homme n'est, lui, que partiellement conditionné par ce logiciel. La culture est *toujours* un phénomène collectif.

« Culture can be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problem of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. »

« La culture peut être définie comme la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »

Cette seconde définition est proposée par Schein (2010). D'après l'auteur, la culture *émerge* des solutions apportées par le groupe aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qu'il a pu rencontrer durant son existence. C'est un outil au service de sa stabilité et de sa survie. Elle est construite socialement et diffusée par effet d'apprentissage au sein du groupe. Cette

définition met en lumière un aspect *dynamique* du phénomène culturel, qui évolue au gré des solutions apportées par le groupe en recherche de stabilité. L'auteur souligne que la culture existe sous forme de valeurs de base, d'assomptions, qui s'expriment au plus profond de l'esprit des membres. Elle est bien souvent inconsciente. A ne pas confondre avec les *manifestations de la culture*, qui selon les cas et les auteurs incarnent la culture elle-même. Ces manifestations peuvent correspondre aux patterns de comportements, aux normes de groupe, aux valeurs communiquées, aux règles, au « climat », aux significations partagées etc.

Ces quelques premières définitions permettent de mettre en lumière plusieurs choses. Premièrement, la culture n'est pas un concept stable, et sa définition et l'appréhension de ses caractéristiques dépend grandement de l'œil et du positionnement du chercheur. Ainsi, si on retient les deux grands auteurs en management que sont Schein et Hofstede, bien que s'intéressant tous les deux à la « culture », et bien que les concepts et idées qu'ils mobilisent sont sensiblement proches, les termes qu'ils utilisent et les explications qu'ils donnent diffèrent, et dépendent grandement de leur parcours de recherche et de leur positionnement : l'un s'intéresse à la culture dite *nationale*, s'étant immergé dans un cas unique d'entreprise multinationale, et l'autre à un niveau *organisationnel* dans une démarche multisites au sein cinq entreprises différentes. Deuxièmement, parce que la culture n'est pas un concept stable, et que la recherche proposée ici s'inscrit dans un contexte différent avec une problématique différente, le chercheur aura forcément à choisir, arbitrer, combiner, voir adapter le concept, à défaut d'avoir l'ambition titanesque de vouloir fédérer, afin de pouvoir déterminer et caractériser l'impact qu'il pourrait avoir sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE.

2. Les caractéristiques de la culture

2.1 La culture : un phénomène complexe

Fragmentée, composite et dynamique

Une caractéristique du concept de culture est que ce n'est pas une entité stable, avec des frontières bien définies. Il a été argumenté que l'appellation « aspects culturels » est à privilégier à « culture » à cause de sa *nature fragmentée, composite, dynamique et sa tendance à être interprétée et réinterprétée sans cesse* (Walsh, 2010 ; Martin, 1992 ; Fleury, 2006). Ainsi, un individu de nationalité française ne peut se limiter culturellement au fait qu'il est « français » parce que né dans cette nation, et parce qu'il y a écrit sur sa carte d'identité « République Française. » Son identité culturelle est beaucoup plus complexe. Il est français, adopte et applique certaines des valeurs, pratiques et comportements dû à son appartenance à cette nation, et en rejette d'autres, illustrant la nature *fragmentée* de la culture. Il est français, mais n'est pas *que* français. Ainsi appartient-il également à d'autres communautés qui culturellement vont tout autant le définir que son appartenance à une nation. Ce français peut avoir une origine polynésienne, pas de Tahiti mais des Tuamotu ou des Marquises, avec une mère chinoise, caractérisant son appartenance ethnique et la région dans laquelle il a grandi et a été éduqué. Peut-être croit-il à une religion ? Catholique, protestant, ou autres ? Peut-être a-t-il travaillé dans le milieu bancaire pendant 30 ans, au cours desquelles il a adhéré à une culture d'entreprise particulière, et qu'il en reste encore imprégné aujourd'hui alors qu'il part à la retraite ? Parmi tous ces aspects culturels et toutes ces valeurs qui se bousculent en lui au point que lui-même ne saurait pas vraiment se définir culturellement, lesquelles adopte-t-il, applique-t-il, et lesquelles rejette-t-il ? Et que dire des différences qu'il observe entre la façon dont se comportent ses petits-enfants et la façon dont lui a été éduqué à l'époque ? A l'époque, être « polynésien » c'était différent.

Straub et al. (2002), tentant de rendre compte de la complexité du phénomène culturel, vont populariser leur métaphore de l'oignon, en décrivant le phénomène culturel comme une imbrication *dynamique* d'influences (les auteurs en parlent comme des « couches identitaires » illustrées par les couches de l'oignon de la figure 2) qui prennent plus ou moins d'importance selon la situation de l'individu dans le temps. Ces influences, qui gravitent autour de l'individu,

sont : la religion, le groupe ethnique, la nation, la profession/occupation, l'organisation et le groupe de travail. Chaque individu est vu comme une combinaison unique de ces différentes couches identitaires, dont la force d'influence varie au cours de son existence. En exemple, un jeune employé sera fortement influencé par la couche identitaire *organisationnelle* au début et durant sa carrière. Plus il gagnera de l'expérience et s'affirmera dans une profession particulière (par exemple comptabilité), plus la couche identitaire *professionnelle* s'imposera et impactera son comportement. Lors de sa retraite, les couches nation, ethnique voir religieuse peuvent alors prendre le pas. La notion *d'identité*, qui caractérise les couches de l'oignon, est basée sur la *théorie de l'identité sociale (SIT)* qui prend ses racines dans la psychologie sociale (Tajfel, 1970, 1978). Chaque individu caractérise son appartenance à des groupes selon différents points de référence, comme l'ethnie, la nation, le genre, la religion etc.

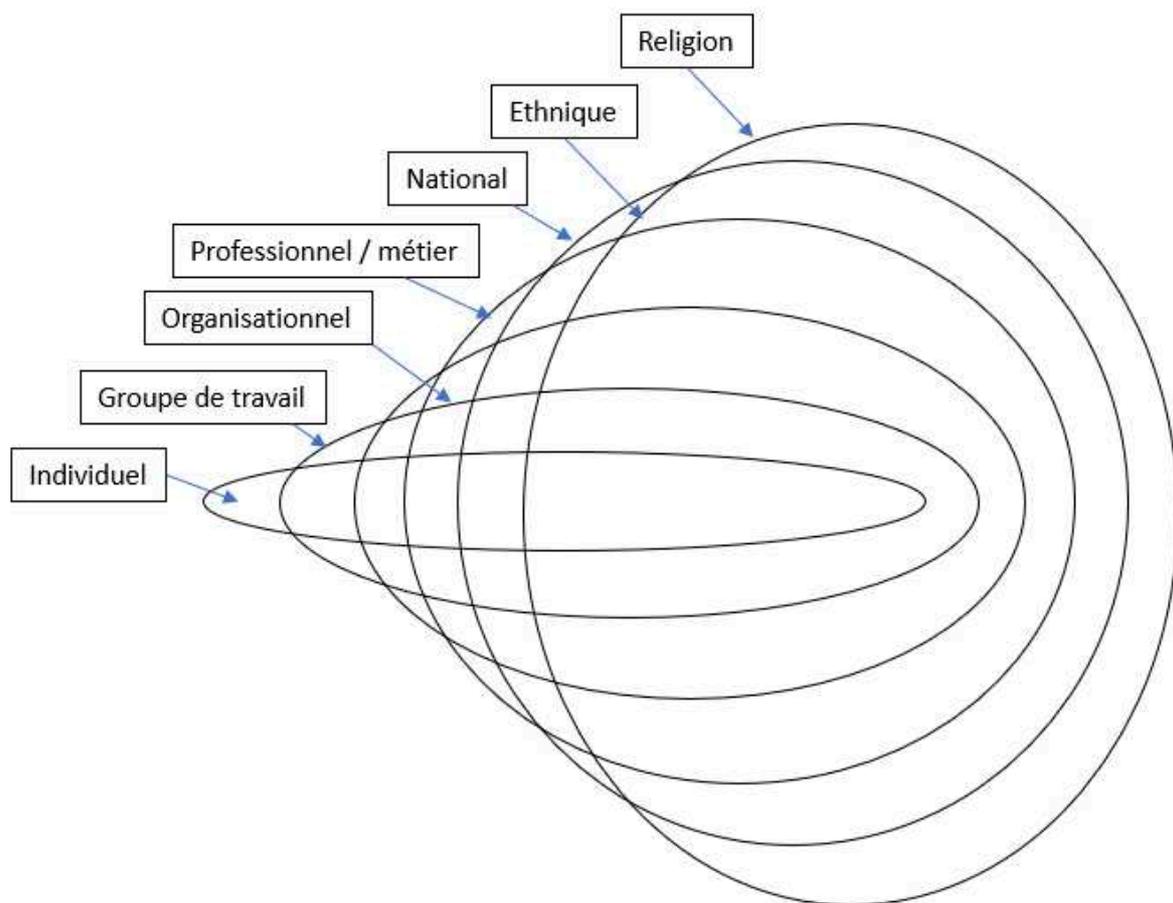


Figure 2 : « L'oignon virtuel » (représentation de Gallivan et Srite, 2005)

Hofstede (2010), argumente également en faveur de la nature *composite* et *dynamique* de la culture. D'après l'auteur, chaque individu, durant son existence, doit trouver sa place au sein de différents « cercles moraux, » adhérant alors aux programmes mentaux que partagent ces différentes communautés, et ce de manière simultanée. Ainsi, culturellement, un individu ne reste pas le même tout au long de son existence. Ces différents programmes mentaux peuvent s'illustrer à différents niveaux, que l'auteur appelle alors des niveaux de culture. Il distingue :

- un niveau *national*, qui caractérise l'appartenance de l'individu à un pays (ou plusieurs, pour ceux qui ont migré durant leur vie),
- un niveau *régional*, et / ou *ethnique*, et / ou *religieux*, et / ou d'*affiliation linguistique*,
- un niveau *générationnel*, séparant les grands parents des parents et des petits enfants (chaque génération a ses héros, valeurs, symboles et rituels),
- un niveau de *classe sociale*, en lien avec l'éducation, l'occupation de la personne ou sa profession (l'éducation et la formation à un métier, sont, d'après l'auteur, de puissantes sources d'apprentissage culturel),
- un niveau *organisationnel*, de *département* d'entreprise, ou d'*entreprise*, selon le degré de socialisation de chacun avec ces différents niveaux.
- Hofstede (2010) souligne toutefois que ces différents niveaux de culture ne sont pas nécessairement en harmonie, et sont même souvent plutôt conflictuels dans les sociétés modernes (valeurs religieuses qui s'opposent aux valeurs générationnelles sur le caractère permanent du couple et du mariage par exemple, ou encore les valeurs issues du genre qui s'opposent à la culture organisationnelle). Ces conflits entre programmes mentaux peuvent rendre difficile l'anticipation des comportements dans une nouvelle situation.

Schein (2010)	Hofstede (2010)
Macrocultures <i>Ethnies, nation, religion, et autres</i>	Culture nationale (focus de l'auteur) <i>Issue de l'appartenance (parfois multiple) à une nation</i>
Sous-cultures <i>Cultures au sein de cultures. Ex : Opérateur, ingénieur et manager qui existent au sein des entreprises</i>	Culture régionale / ethnique / religieuse / d'affiliation linguistique
Microcultures <i>Propres à toute forme de groupe de petite taille (qui ne soit pas macro)</i>	Culture générationnelle ou de genre <i>Issue des différences entre les générations et/ou entre les sexes</i>

	Culture de classe sociale <i>Issue de la différence d'éducation, engendre des classes sociales différentes</i>
Culture organisationnelle (focus de l'auteur) <i>Culture issue de l'organisation des hommes avec focus sur l'entreprise, mais peut s'appliquer à tous types de groupe</i>	Culture organisationnelle, de département, ou d'entreprise <i>Issue de l'appartenance à une entreprise ou à différentes sous-fonctions</i>

Tableau 1 : Comparaison de deux conceptualisations sur les niveaux de culture : des termes différents, des idées similaires

Schein (2010) argumente également en faveur de la nature *composite* de la culture. Bien que s'intéressant principalement à ce qu'il appelle la *culture organisationnelle*, il précise que la taille du groupe concerné peut varier. Une culture organisationnelle émerge lorsqu'un groupe apparaît et s'organise pour l'accomplissement d'une mission commune. Ainsi appelle-t-il *macrocultures* les cultures issues des grands groupes sociaux comme les nations, les groupes ethniques, les religions et autres. Ainsi qualifie-t-il de *micro-culture* la culture qui émerge de petits groupes qui partagent tâches et histoire commune, à l'instar d'une équipe de football. Il reconnaît également l'existence de *sous-cultures* caractérisées par la présence de groupes de travail, de départements, de fonctions, de métiers au sein même des organisations. A noter qu'il lie étroitement l'émergence d'une culture au sein d'un groupe métier à la présence d'une socialisation forte durant l'éducation et la période de formation et à l'existence de valeurs et croyances stables. La culture métier a un caractère global, dans le sens où les membres de cette culture peuvent être éparpillés géographiquement, et quand même adhérer au même ensemble de valeurs et pratiques car ayant subi un entraînement relativement similaire. Il note toutefois que les macrocultures peuvent influencer la manière dont sont définis les métiers, entraînant des variations.

Distinguer nature humaine, personnalité et culture

Ce qui ajoute à la complexité du phénomène culturel est le fait qu'elle n'est pas le seul facteur à agir au plus profond de l'inconscient des individus, générant valeurs et comportements. Elle s'entremêle avec la *personnalité* des individus et la *nature humaine*.

D'après Hofstede (2010), la *nature humaine* est ce que tous les humains ont en commun, peu importe leur culture ou leur personnalité. La *nature humaine* détermine la capacité des hommes à ressentir la peur, la colère, l'amour, la joie, la tristesse, la honte, le besoin de s'associer avec d'autres, etc., et les comportements à adopter sous l'influence de ces émotions primaires. Les situations dans lesquelles sont sollicitées ces différentes capacités psychologiques et leurs réponses physiques peuvent varier selon les cultures et les personnalités. D'après l'auteur, la *nature humaine* a un caractère « universel » et est inscrite dans les gènes de l'espèce.

Tout le monde va ressentir de la peur face à une situation perçue comme un danger, mais ce caractère dangereux ne va pas s'exprimer dans les mêmes situations pour tout le monde. Un touriste qui fait de la plongée aux Tuamotu (archipel en Polynésie Française composé uniquement d'atolls), qui se retrouve nez à nez avec un requin dormeur peut ressentir une grande peur, sans doute parce qu'il a grandi et a été éduqué dans une configuration culturelle où la peur des requins est entretenue. Un natif sait, sans doute de manière plus pragmatique, que ces requins ne s'attaquent jamais aux humains, et ne ressentira aucune inquiétude dans la même situation. Et même dans le cas où les deux individus ont peur, ils peuvent l'exprimer très différemment, ouvertement pour le touriste, et contenu et intériorisé pour le natif, ce qui comme pour l'un et pour l'autre peut avoir une origine culturelle (les polynésiens ont tendance à intérioriser leurs émotions.)

Encadré 2 : Illustration : nature humaine ou aspect culturel ?

La *personnalité* d'un individu, quant à elle est la part des programmes mentaux (pour reprendre la métaphore de l'auteur) qui n'est propre qu'à l'individu lui-même, et n'a supposément pas ce caractère collectif et partagé comme ceux inhérents à sa culture. D'après l'auteur, la personnalité est en partie héritée génétiquement, et en partie apprise, c'est-à-dire soit influencée par la culture, soit issue des expériences personnelles de l'individu. La frontière entre personnalité et culture est très floue, et l'une et l'autre peuvent partager des traits communs.

Le schéma suivant illustre l'imbrication entre personnalité, culture et nature humaine (figure 3) :

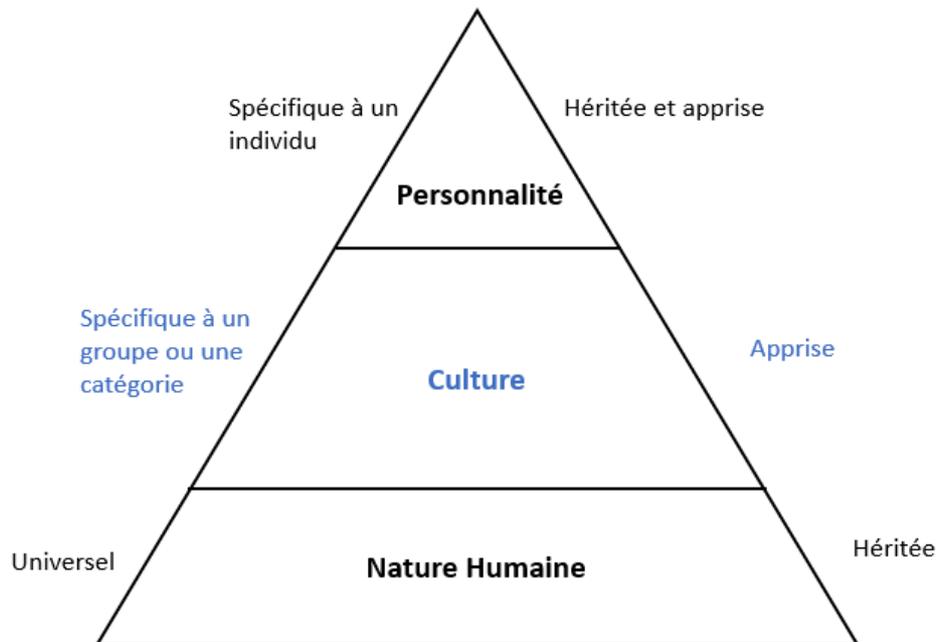


Figure 3 : Nature humaine, personnalité et culture (Hofstede, 2010).

2.2 La culture : une question de niveaux

Malgré la grande disparité des recherches sur la culture et la complexité inhérente à ce concept, de nombreux auteurs de toutes disciplines s'accordent pour dire que celle-ci va s'exprimer à plusieurs niveaux distincts, selon sa visibilité pour l'observateur (Schein, 2010 ; Robey et Azevedo, 1994 ; Griset, 1993, Hofstede, 2010). Ces niveaux vont des éléments les plus visibles qu'il peut voir, percevoir, ressentir lors du contact avec une culture, aux éléments les plus enfouis au sein de l'inconscient des membres de la communauté, qui prennent la forme de valeurs fondamentales ou d'assomptions profondes, appellation qui diffère selon les auteurs.

Assomptions profondes, valeurs et artefacts : la division tripartite de la culture selon Schein (2010)

Un des chercheurs les plus notables défendant cette stratification du phénomène culturel est Schein (2010). Il s'est essentiellement intéressé à l'expression de la culture à un niveau organisationnel. Schein distingue :

- Les *artefacts*, qui comprennent tous les phénomènes qu'un observateur peut voir, entendre ou ressentir quand il entre en contact avec un nouveau groupe, ce qui inclut des éléments comme l'agencement de l'environnement physique, l'architecture, le langage, les technologies, les créations artistiques, le style vestimentaire, les manières de communiquer, l'expression des émotions, les mythes, les histoires sur le groupe, les rituels observables, les cérémonies, etc. L'auteur inclut également dans cette catégorie ce que certains auteurs en culture appelle le « climat » du groupe, qui est en fait une manifestation de ses valeurs fondamentales. Le climat correspond à l'ambiance qui peut se dégager d'un groupe, comme par exemple le côté « professionnel » qui se dégage d'une entreprise, ou encore le côté « chaleureux » qui émane du comportement des polynésiens. Les artefacts sont faciles à observer, mais difficiles à déchiffrer. L'observateur peut aisément décrire des comportements, des pratiques, des rituels, des ambiances, mais comprendre leurs significations et leurs origines requiert souvent qu'il mène une enquête approfondie sur les valeurs et assomptions auxquels le groupe répond.

- Les *croyances et les valeurs adoptées*, qui correspondent aux valeurs véhiculées par le groupe, sur lesquelles il s'appuie pour justifier ses comportements et pratiques. Elles ont une fonction morale et normative, et guident les membres sur les comportements à adopter face à certaines situations. Ces croyances et valeurs émergent généralement de situations où le groupe a eu à faire à des événements difficiles et incertains, et sont basées sur des solutions qui ont fonctionné à de nombreuses reprises. Ces croyances et valeurs subissent souvent un processus de *validation sociale*, et sont adoptées par l'*expérience partagée* des membres du groupe. L'auteur aime donner l'exemple d'un nouveau manager qui, face à une chute des ventes, propose d'augmenter la publicité. Cette proposition part de la croyance que le montant des ventes a un lien direct avec le niveau de publicité. Si les membres acceptent cette proposition, augmentent le budget publicité, et constatent qu'effectivement les ventes remontent, et que la solution fonctionne à chaque fois, alors ils vont l'intégrer et la diffuser en tant que valeur.

- Alors que les valeurs font l'objet d'un choix conscient d'adhésion par les membres du groupe, les *prémisses* ou *assomptions profondes*, telles que définies par Schein (2010) sont ancrées dans l'inconscient des individus. Le concept est inspiré de ce que Argyris et Schon (1974) qualifient

de « theories in use, » qui correspondent aux « assumptions implicites qui guident les comportements, et qui sont à l'origine de la manière dont les membres d'un groupe perçoivent, pensent et ressentent les choses ». Ces prémisses sont *l'essence* même de la culture, les valeurs et les artefacts n'en étant que des manifestations (Schein, 2010). Les assumptions profondes font partie des portions les plus stables de la structure cognitive des individus, et sont très difficiles à changer. Modifier ou aller à l'encontre de cette structure cognitive déstabilise l'individu, au point de potentiellement le mettre en état de profonde anxiété. Il a tendance alors à déployer des processus psychologiques de déni, de distorsion voir de falsification de la réalité de ce qu'il se passe autour de lui. D'après Schein (2010, p. 29), toute la puissance de la culture se trouve ici. « La culture en tant que prémisses définit à quoi il faut prêter attention, la signification des choses, quelles réactions émotionnelles déployer aux évènements qui se déroulent, quels comportements adopter dans telle ou telle situation etc. ». Ces prémisses, quand elles sont partagées avec des membres d'une même culture, mettent l'individu dans une situation de confort social, et inversement, il va ressentir inconfort et anxiété en présence d'individus ayant des prémisses différentes. Ces assumptions profondes sont au cœur même de ce que l'auteur qualifie de « macrocultures » (culture en provenance de l'appartenance à une nation, une ethnie, une région ou une religion).

Le tableau suivant donne deux exemples d'application du modèle en trois niveaux de Schein (2010) pour appréhender une culture d'entreprise et sa traduction dans le management (tableau 2).

Prémisse, ou assumption	Par nature, l'homme a le désir de faire le bien (peut avoir une origine macro culturelle) Conséquence : il faut que les salariés aient le moins d'entraves possibles à l'accomplissement de leur travail	Par nature, l'homme privilégie ses propres intérêts (peut avoir une origine macro culturelle) Conséquence : les employés doivent être surveillés et contrôlés
Valeurs promulguées	Liberté individuelle, autonomie des employés	Discipline, intégrité
Artefacts	Télétravail, horaires variables, management délégatif	Uniformes, livres de règles, sanctions systématiques en cas de mauvaise conduite

Tableau 2 : Exemple d'application du modèle de Schein (2010).

Valeurs, rituels, héros et symboles : quatre mots pour cerner le phénomène culturel, selon Hofstede

Hofstede (2010) défend quant à lui une conception de la culture en deux niveaux, incarnée par des *valeurs* (invisibles à l'œil nu) et des *pratiques* (visibles). Il stipule que parmi les nombreux termes qui ont été utilisés pour décrire le phénomène culturel, les quatre mots « valeurs, » « rituels, » « héros, » et « symboles » sont susceptibles à eux seuls de couvrir la totalité du concept (figure 4).

- Les *symboles* correspondent aux mots, gestes, images ou objets qui portent en eux des significations particulières que seuls les membres du groupe peuvent reconnaître. Ils comprennent le langage (ou le jargon), le style vestimentaire, le style de coiffure, les drapeaux ou encore les symboles de statuts, comme les titres. Les symboles évoluent rapidement, sont facile à changer, (couche extérieure de l' « oignon » sur la figure X) et sont souvent copiés d'une culture à l'autre.

- Les *héros* sont des personnes, réelles ou imaginaires, mortes ou vivantes, qui possèdent des caractéristiques respectées ou admirées par les membres d'un groupe, et qui servent de modèles de comportement. Ces héros peuvent être des héros de guerre ou politique (Général Leclerc, Charles De Gaulles en France), des sportifs de haut niveau (Zidane), des entrepreneurs qui ont été particulièrement brillants de réussite et de croissance, ou même des personnages fictifs comme Astérix ou encore Batman.

- Les *rituels* sont des activités collectives dont l'importance et la signification ne peuvent être comprises que par les membres même de la communauté. Ces rituels peuvent être considérés comme socialement essentiels. Ils peuvent prendre la forme de cérémonies, ou simplement s'exprimer par la façon de se saluer, de montrer son respect aux autres membres de la communauté ou encore de discourir (la manière de communiquer, langage, ton, gestes, etc., prend la forme de mini-rituels).

- Les *valeurs* constituent le cœur de toute culture. La définition qu'en donne Hofstede rejoint celle proposée par Rokeach (1973) qui les voit comme « une croyance durable, qui se traduit par le fait qu'un mode de conduite ou un état d'existence, sera personnellement ou socialement préférée, à d'autres modes de conduite ou d'état d'existence opposés ou contraires ». Elles permettent à la communauté d'appréhender le monde qui les entoure selon des échelles variables qualifiant le bien et le mal, le moral de l'immoral, le propre du sale, le dangereux du

sûr, l'interdit du permis, le décent de l'indécent, le laid du beau, le naturel du non-naturel, le normal de l'anormal, le paradoxal du logique, l'irrationnel du rationnel, etc. Ces valeurs culturelles sont généralement acquises de manière inconsciente dès la petite enfance.

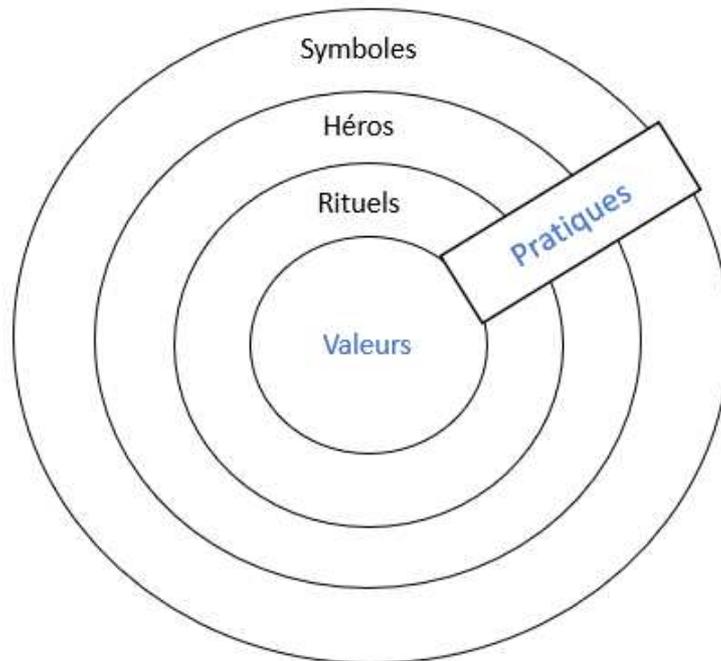


Figure 4 : L' « oignon » : Manifestations de la culture à différents niveaux de profondeur (Hofstede, 2010).

Le chercheur, au moyen de sa posture interprétative et exploratoire s'amuse souvent à réfléchir aux situations qui l'entourent selon les lentilles qu'il obtient au fur et à mesure de ses lectures théoriques sur la culture. Ainsi examine-t-il une de ses propres communautés d'appartenance selon le modèle de l'oignon proposé par Hofstede (2010)

Le placenta, qui en tahitien se dit *pufenua* (noyau de terre), est de coutume précieusement conservé par les familles polynésiennes afin qu'il soit enterré sur le terrain familial, de préférence près d'un arbre fruitier ou sous un arbre à planter. Plusieurs logiques symboliques semblent découler de cette pratique (Saura, 2005, p162-163) :

- L'idée d'une « continuité de fructification entre l'homme et les plantes (...) : la matière qui a nourri l'enfant nourrit à son tour un arbre fruitier dont cet enfant ou d'autres hommes consommeront les fruits. »

- L'idée que cet acte « constitue le premier ancrage identitaire, social, de l'enfant polynésien. Le fait que le placenta s'inscrive dans le prolongement du cordon ombilical, lui-même canal par lequel la vie est portée à l'enfant, prédestine cet objet à l'élaboration de représentations symboliques déclinées en termes d'attaches, de lien, d'origine. »

Encadré 3 : Rituels et valeurs : l'exemple de l'enterrement du placenta au sein des familles polynésiennes

3. Appréhender le phénomène culturel : un voyage dans l'inconscient collectif des acteurs culturels

La partie précédente a essayé de mettre en lumière la complexité du phénomène culturel, et a également exposé les approches majeures employées par les auteurs en management pour structurer le concept afin de le rendre plus intelligible. Ainsi avons-nous appris qu'un individu est culturellement multiple ou mélangé, qu'il existe potentiellement autant de cultures qu'il n'y a de communautés, que ces cultures peuvent être classées en catégories (macro, micro, métier, organisationnelle, nationale, ethnique, religieuse, générationnelle etc.), divisées en niveaux, donnant lieu à de multiples concepts comme les artefacts, les symboles, les héros, les rituels, les pratiques, les valeurs, les assomptions etc., chacun de ces concepts pouvant s'exprimer aux yeux de l'observateur d'une multitude de façons (figure 5). Il est très facile pour un chercheur de se retrouver submergé de signes visibles pouvant potentiellement caractériser l'appartenance d'un individu à une culture, mais c'est par la compréhension de la signification partagée de ces signes qu'il peut espérer appréhender le *contenu* de la culture étudiée.

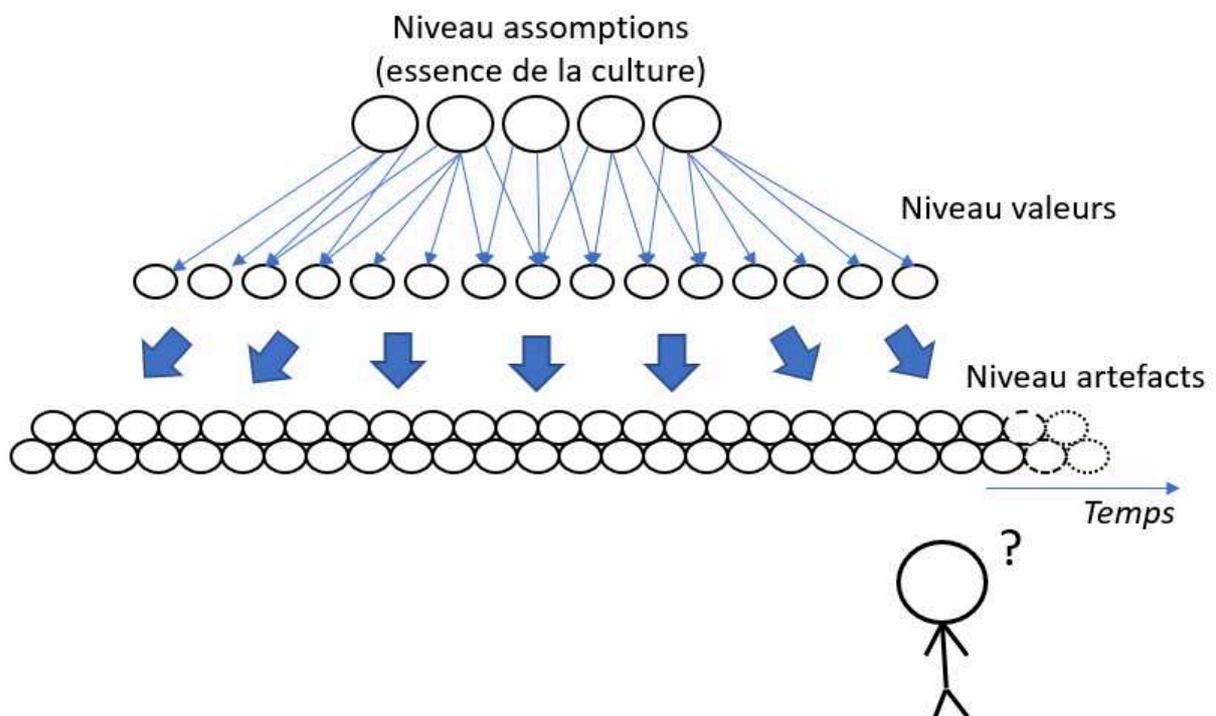


Figure 5 : La difficulté d'appréhender l'essence de la culture

3.1 Les assomptions à l'origine du comportement culturel

D'après Schein (2010), l'essence même d'une culture se situe au niveau le plus enfoui, inconscient, de l'acteur culturel et passe par l'appréhension de ses assomptions (figure 5). Ainsi s'inspire-t-il de théoriciens des organisations et d'anthropologues pour tenter de mettre en place une grille de lecture de ces assomptions, adaptées et triées selon leur pertinence supposée pour la compréhension de la culture au sein des organisations et leurs interconnexions avec ce qu'il qualifie de macrocultures (cultures issues des grands groupes sociaux comme nation, ethnie, région, religion, etc.) et microcultures (petits groupes, comme les groupes de travail, les métiers qu'on peut retrouver notamment au sein même des organisations.)

Tout groupe social fait face à deux types de problèmes qui sont à l'origine même des assomptions partagées qui se développent au fur et à mesure de l'existence du groupe : (1) la survie du groupe par son adaptation continue à l'environnement externe, et (2) la survie du groupe par son intégration interne. L'histoire de toute communauté est ponctuée de *problèmes* de ces deux types et de *solutions* qui y sont apportées, et c'est de celles-ci qu'émergent les assomptions partagées par les membres du groupe qui constituent l'essence même de leur culture. Alors qu'il peut être possible, dans le cas d'une organisation, de retracer son histoire de manière relativement précise et ainsi obtenir une compréhension de sa culture organisationnelle, dans le cas de groupes comme les nations, les ethnies, les religions et autres macro groupes, ça peut être une tout autre paire de manche. Des générations entières d'archéologue, anthropologues et historiens se sont attelés à l'étude de civilisation antique égyptienne et encore aujourd'hui, il reste de nombreuses parts d'ombre sur son fonctionnement et sa culture. La nation égyptienne aujourd'hui semble ne garder que peu d'héritage du fonctionnement social de ses ancêtres, d'autant plus qu'elle a subi dans son histoire des tournants majeurs (notamment en termes de religion) et que comme de nombreuses autres nations, elle prend de plein fouet le phénomène de mondialisation qui brouille encore plus les pistes. Même constat quand on parle des polynésiens : extermination (par les maladies notamment), lissage de la culture pour qu'elle corresponde aux valeurs de l'église, interdiction de la langue, colonisation etc. sont d'autant de points saillants dans son histoire qui peuvent aider à comprendre l'identité polynésienne d'aujourd'hui qui, malgré tout ça, a survécu. Pour tout groupe, histoire et culture sont les deux faces d'une même pièce.

L'émergence de consensus sur les problématiques d'adaptation externe

D'après Schein (2010), l'établissement de *consensus* est à l'origine des assomptions partagées du groupe. Ainsi distingue-t-il plusieurs catégories de problèmes auxquels tout groupe (soit-il une organisation, une civilisation, une communauté religieuse ou autres comme un métier particulier) doit faire face dans sa quête d'adaptation à l'environnement et de survie.

- *Mission et stratégie* : Consensus sur la raison d'être du groupe, et par rapport à des questions comme « quelle est notre fonction ici-bas ? » « Qu'est ce qui justifie notre existence en tant que groupe ? » En exemple, au sein des pensions de famille polynésiennes qui sont des organisations lucratives, le consensus s'établit généralement autour de la survie économique et éventuellement de la croissance (éventuellement car comme on le verra dans les parties suivantes, la croissance ne figure pas systématiquement dans les objectifs des TPE), ce qui implique certaines *stratégies* globales, comme le maintien de relations mesurées avec les parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, employés, institutions gouvernementales, clients, communauté sociale), afin de se retrouver en « balance » avec son environnement externe.

- *Objectifs* : Consensus sur les objectifs que se fixe le groupe afin d'accomplir sa mission, en termes de mesures et d'actions concrètes. Dans le cas des pensions de famille, les objectifs peuvent passer par le développement et l'entretien de leur attrait (immerger le client dans le mode de vie polynésien, contact chaleureux et informel, prix abordables etc.) par rapport aux établissements hôteliers classique, ce qui est nécessaire pour le maintien de leur survie économique.

- *Moyens* : Consensus sur les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs. Quelle organisation adopter ? Quels processus ? Quels comportements adopter ? Quelles compétences mobiliser ? Etc. Ce sont ces consensus sur les moyens qui donnent naissance aux régularités comportementales et autres artefacts observables par le chercheur. En exemple, pour reprendre le cas des pensions de famille, celles-ci comptent grandement sur l'aide des proches, qui participent aux processus et qui permettent une forte réduction des coûts.

- *Critères de mesure et corrections* : Consensus sur les critères qui permettent d'évaluer la performance du groupe à accomplir sa mission et atteindre ses objectifs. Les résultats de cette évaluation permettent aux membres de savoir si l'existence de leur groupe est en péril, auquel cas ils mettent en place des mesures de correction, dans leur recherche continue d'adaptation à l'environnement.

L'émergence de consensus sur les problématiques d'intégration interne

Afin de fonctionner en tant que groupe, les membres doivent établir des *consensus* sur différents problèmes liés aux relations internes. Schein (2010) distingue plusieurs catégories.

- *Création d'un langage commun et de catégories conceptuelles* : l'objectif est de pouvoir communiquer de manière fluide, suivant un langage commun et des références communes, et de réduire l'incertitude des situations auxquelles le groupe fait face. Ainsi met-il en place des catégories de significations qui organisent les perceptions et filtrent ce qui est important de ce qui ne l'est pas. Ces catégories réduisent l'anxiété des membres et sont une précondition pour toute action coordonnée.

- *Définition des limites du groupe et des critères d'inclusion et d'exclusion* : cette catégorie permet au groupe d'établir un consensus sur qui en fait partie et qui n'en fait pas partie, et selon quels critères l'adhésion et l'exclusion des membres s'effectuent.

Distribution des pouvoirs, nature de l'autorité et statuts : correspond aux normes qui organisent l'autorité et la distribution de l'influence au sein du groupe. Les normes sont généralement acceptées quand l'organisation hiérarchique (sujet souvent très sensible au sein des groupes) fonctionne et permet au groupe d'accomplir sa *mission* de manière efficace, tout en maintenant l'anxiété des membres en balance. Si l'organisation des pouvoirs perd en efficacité ou met les membres sous une trop forte pression, le système est renversé et un nouvel ordre s'établit.

- *Développement des règles régissant les relations internes* : correspond aux règles qui vont régir les relations entre les membres de manière à ce que le groupe puisse accomplir ses objectifs de fonctionnement. Permet de réguler les sentiments d'affection, d'amour et de sexualité. Toutes les organisations ont des règles bien établies qui traitent de ce genre de question. Qui les membres ont le droit de fréquenter, marier, aimer etc. D'ailleurs les amours ou relations qui vont à l'encontre de ces règles sont souvent des sujets de prédilection pour les romans ou œuvres cinématographiques. Il y est souvent dépeint à quel point ces relations interdites mettent à mal l'intégration interne du groupe.

- *Mise en place d'un système de récompense et de punition* : correspond aux règles qui vont régir les comportements d'obéissance et de désobéissance aux règles et normes imposées par le groupe. C'est un point critique pour le maintien de l'intégration interne du groupe.

Explications de l'inexplicable : tous groupes ou sociétés font face, durant leur existence, à des événements inédits, auxquels le groupe doit apporter des réponses pour réduire l'anxiété des membres. Religions, superstitions, science, etc., sont autant de systèmes qui ont été mis en place par les communautés pour apporter explications à l'inconnu.

3.2 Appréhender le contenu d'une culture via des dimensions

Un des auteurs les plus cités ayant mis en place un panel de concept et d'outils permettant de « lire » et de comparer le contenu des cultures est Hofstede (2010). Ainsi propose-t-il un ensemble de dimensions correspondant selon ses termes aux *valeurs fondamentales* qui régissent l'organisation sociale des nations. Ses travaux ont fait l'objet de nombreuses répliques et améliorations incrémentales, mais également de vives critiques. On peut noter les travaux de Hall (1976, 1983) ou encore de Trompenaars (1996). Schein (2010), de manière relativement similaire, propose également un ensemble de dimensions qui permettent de caractériser le contenu des différentes cultures. L'auteur les caractérise *d'assomptions profondes*, terme qu'il préfère à valeurs, pour souligner leur caractère inconscient et quasi immuable. D'après l'auteur, ces assomptions profondes correspondent à des caractéristiques des macrocultures, et s'appliquent généralement à un niveau nation, ethnique, religion ou occupationnel. Le tableau suivant propose un résumé de ces dimensions (tableau 3) :

Dimensions de la culture Nationale (Hofstede, 2010)	Assomptions profondes (Schein, 2010)
Distance hiérarchique <i>Degré d'acceptation culturelle des inégalités de statuts et de pouvoir entre les individus.</i>	Nature des relations humaines <i>Définitions que se font les acteurs culturels sur les manières appropriées d'interagir entre eux, notamment afin de rendre le groupe sûr, confortable et productif. Couvre notamment les concepts de Distance hiérarchique, et d'individualisme vs collectivisme.</i>
Individualisme vs collectivisme <i>Degré auquel les individus sont intégrés aux groupes. Degré de liberté d'un individu par rapport à son milieu social. Les sociétés individualistes donnent de l'importance à l'accomplissement personnel alors que les sociétés collectivistes privilégient la réussite du groupe.</i>	
Masculinité vs féminité <i>Niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir, le matérialisme ; ou féminines, telles que la coopération, la qualité de vie, la modestie et l'aide à autrui.</i>	Nature humaine <i>La définition que se donnent les acteurs culturels sur la signification d'être « humain. » En découle ce qu'ils considèrent « inhumain, » ce qui peut valoir une éjection du groupe. L'« humain » comme une construction culturelle.</i>

<p>Tolérance à l'incertitude <i>Tolérance d'une culture pour l'incertitude et l'ambiguïté.</i></p>	<p>Nature du comportement de l'homme vis-à-vis de son environnement <i>La définition que se donnent les acteurs culturels sur la manière appropriée de se comporter vis-à-vis de son environnement.</i></p>
<p>Orientation long terme vs orientation court terme <i>Tendance d'une société à privilégier les résultats sur le long terme ou à expecter des résultats rapides.</i></p>	<p>Nature de l'espace et du temps <i>La définition et les relations qu'entretiennent les acteurs culturels avec le temps et l'espace. Le temps organise les activités du groupe, l'espace caractérise différentes notions comme celle d'intimité, de langage corporel et revêt un certain symbolisme. Couvre le concept de monochronie et polychronie.</i></p>
<p>Autre auteur : Hall (1976, 1983)</p>	
<p>Monochronie vs Polychronie (Hall, 1983) <i>Relation à l'utilisation du temps pour accomplir des tâches. Les sociétés monochroniques ont tendance à résoudre les problèmes un à la fois en s'aidant de planification et de procédures rigoureuse. Les sociétés polychroniques ont tendance à faire les choses en parallèle et privilégient les résultats aux procédures.</i></p>	
<p>Contexte élevé vs contexte faible (Hall, 1976) <i>Dans un contexte élevé, les informations concernant un évènement sont largement implicites aux personnes. Dans un contexte faible, les informations sont présentes dans les codes explicites et facilement transmissibles.</i></p>	<p>Nature de la réalité et de la vérité <i>La définition que se font les acteurs culturels de du vrai et du réel, et des moyens de le découvrir. Détermine une information pertinente aux yeux des membres. Couvre le concept de culture à contexte élevé et culture à contexte faible (ci-dessous), et rejoint celui de tolérance à l'incertitude.</i></p>
<p>Polymorphie vs monomorphie <i>Rapport à l'influence et les connaissances supposées d'un leader. Dans les sociétés polymorphiques, les connaissances d'un leader sont supposées holistiques (le chef sait tout) et son influence est totale. Dans les sociétés monomorphiques, elles sont spécifiques à son domaine d'expertise (manager).</i></p>	
<p>Autre auteur : Trompenaars (1996)</p>	
<p>Universalisme vs Particularisme <i>Croyance que les idées et les pratiques peuvent être appliquées partout sans modification vs croyance que les circonstances dictent comment les idées et les pratiques devraient être appliquées.</i></p>	
<p>Individualisme vs Communautarisme</p>	

Tendance qu'ont les acteurs culturels à faire faire référence à soi en tant qu'individu ou en tant que groupe. Proche d'individualisme vs collectivisme

Neutre vs Émotionnel

Tendance qu'ont les acteurs culturels à considérer que les émotions doivent être exprimées ouvertement et naturellement vs contenues et réservées pour le cadre intime ou dans certains contextes où c'est accepté.

Spécifique vs Diffuse

En lien avec l'espace publique et privé. Dans les cultures spécifiques, l'espace privé est restreint et protégé, l'espace publique large. Dans les cultures diffuses, l'espace privé et l'espace publique sont tendent à se confondre, et les individus protègent également l'espace publique avec attention.

Mérite vs Attribution

Les statuts sont accordés selon les performances de l'individu vs attribués selon l'identité de la personne, son statut social, sa famille etc.

Séquentiel vs Synchronique

Tendance qu'on les acteurs culturels à préférer que les évènements se déroulent de manière séquentielle et ordonnée vs de manière simultanée. Se rapproche de monochronie vs polychronie.

Contrôle interne vs externe

Tendance qu'ont les acteurs culturels à considérer qu'ils contrôlent leur environnement vs sont contrôlés par l'environnement.

Tableau 3 : Caractériser le contenu fondamental d'une culture : deux approches différentes avec des concepts proches.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

L'objectif de ce chapitre a été de tenter d'appréhender le phénomène culturel, en s'appuyant principalement sur des auteurs majeurs en management.

L'essence de la culture semble se situer au niveau de l'inconscient des acteurs, sous la forme d'assomptions ou de valeurs fondamentales, dont l'origine et la raison d'être sont ancrées dans l'histoire de la communauté. Leur influence sur les comportements est subtile, mais néanmoins très puissante. L'histoire avance, les communautés évoluent, se mélangent sous l'effet de la mondialisation, et les valeurs culturelles dont l'objectif de fond est d'amener une forme de stabilité aux groupes sociaux, changent inlassablement au fur et à mesure des décennies. Et que dire de l'impact des technologies de l'information, qui facilitent ce brassage intercommunautaire ?

Certains auteurs dénoncent toutefois que la majorité des travaux en management s'intéressent à la grande ou moyenne entreprise. La petite entreprise (qui revêt d'une importance capitale dans les pays émergents) l'entreprise familiale, l'entrepreneuriat etc. sont autant d'objets de recherche qui mériteraient une attention soutenue, tant le phénomène culturel pourrait y jouer un rôle capital.

CHAPITRE II : LES TI FACE A LA CULTURE

Présentation du chapitre II

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les différentes approches et concepts traitant directement de *l'impact de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI*. De nombreux travaux se sont d'ores et déjà penchés sur la question, l'objet ici est d'exposer les différents courants qui animent ce champ de recherche. En management, la majorité des recherches aborde la culture dans sa dimension nationale (culture française, culture chinoise etc.), on parle alors de *culture nationale*, et ceci essentiellement en réponse à des problématiques liées à la mondialisation et à l'exportation et l'importation de technologies. La *culture organisationnelle*, fait également l'objet d'une certaine attention, et s'intéresse à des problématiques liées à l'adoption de TI par des organisations, essentiellement des entreprises. Un dernier courant, minoritaire, poursuivant une approche plus holistique du phénomène culturel, se focalise plutôt sur l'individu et l'impact de sa *culture individuelle*, ou plutôt de son *identité culturelle*, sur les valeurs et les croyances vis-à-vis des TI.

La relation entre TI et culture a fait l'objet de beaucoup d'attention auprès des chercheurs en SI, notamment après le constat que celle-ci est souvent à l'origine de la résistance déployée par les employés lors de l'introduction d'un nouvel outil au sein d'une organisation. Steers et al. (2008) qualifient la culture de pervasive et tacite, au point que les décisionnaires manquent de la distance nécessaire pour apprécier son influence sur le comportement, se retrouvant souvent désarmés devant leur incompréhension des raisons du rejet des TI. Autrement qu'une dissonance avec l'outil et son aspect technique, la circulation même de l'information permise par les TI est modifiée, ce qui peut engendrer des conflits avec les assomptions culturelles des utilisateurs. La confrontation entre culture et **TI** est double : la confrontation avec l'aspect *Technologique* et la confrontation avec l'aspect *Informationnel*.

Gallivan et Srite (2005) et Leidner et Kayworth (2006) dénoncent la tendance qu'ont les chercheurs à analyser l'impact de la culture en ne prenant en compte qu'un seul de ses nombreux aspects : soit la culture *nationale*, soit la culture *organisationnelle*, qui à elles deux représentent l'écrasante majorité des recherches. L'adoption à un niveau national de nouvelles technologies ne s'effectue pas dans un vacuum culturel. Elle s'opère au sein de contextes sociaux qui encodent des valeurs, des croyances et engendrent des patterns acceptables de comportements au regard de l'innovation et du changement. De manière marginale, certains travaux adoptent une approche plus *holistique*, refusant de réduire le phénomène culturel à la simple appartenance à une nation ou une organisation (Gallivan et Srite, 2005 ; Walsh, 2009). Bien que la culture soit avant tout un phénomène collectif, les tenants de ce courant optent généralement pour une approche *individuelle*, s'intéressant au tiraillement qu'exercent ces multiples forces culturelles (nation, région, ethnie, religion, organisationnelle, profession, groupe de travail etc.) sur les perceptions et les comportements vis-à-vis des TI de l'acteur culturel.

1. La Culture nationale face aux TI

Les travaux qui s'intéressent à l'impact de la *culture nationale* sur l'adoption des TI assument souvent que le fait de parvenir à identifier et caractériser les valeurs inhérentes à un pays est une démarche suffisante pour caractériser la culture propre aux individus qui y vivent (ex : culture française), et avoir une idée de leur comportement vis à vis des TI. Ils ont tendance à omettre de prendre en compte la présence d'autres valeurs culturelles (organisationnelles, ethniques, religieuses, métier etc.) issues d'autres groupes d'appartenance, qui peuvent tout autant impacter la relation TI / utilisateur (Gallivan et Srite, 2005), ou même impacter la culture nationale elle-même. L'auteur de référence ici est Hofstede (2010) dont les dimensions de la culture nationale (distance hiérarchique, acceptation de l'incertitude, individualisme/collectivisme, masculinité/féminité, orientation CT/LT) ont guidé des centaines de recherches en SI et en management interculturel, recherches poussées par le vent de la globalisation, problématique majeure en SI. L'idée générale est que certaines valeurs nationales, certaines dimensions, peuvent être plus propices à l'adoption et l'utilisation des TI (tolérance à l'incertitude élevée, distance hiérarchique faible, individualisme etc., (Hofstede, 2000)). Une seconde idée est que les technologies elles même sont porteuses des prémisses et des valeurs de leurs pays de conception (généralement occidentales) (Dagwell et Weber, 1983 ; Keil et al., 2000 ; Hansan et Ditsa, 1999) et une trop grande dissonance avec la culture d'accueil va générer des conflits, impactant négativement les processus d'adoption et d'utilisation, point crucial dans un contexte d'importation / exportation de TI.

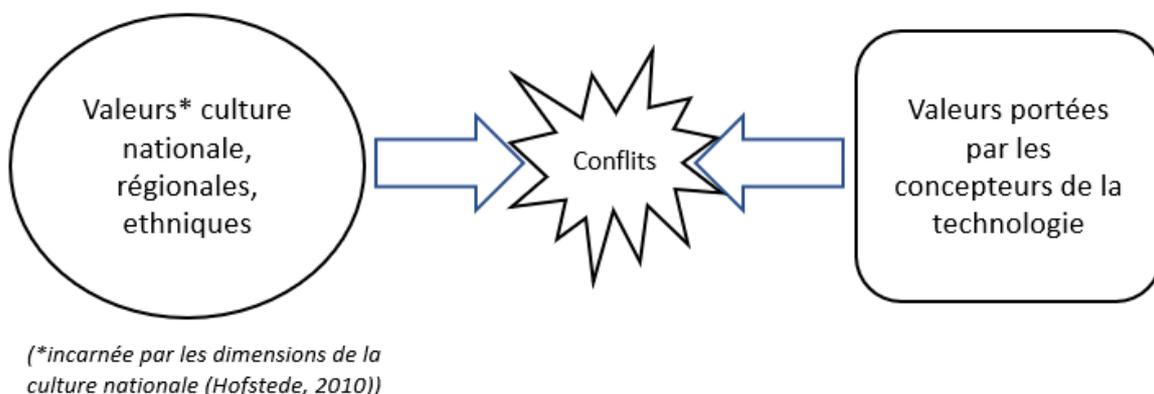


Figure 6 : La culture nationale face aux TI : des conflits de valeurs

1.1 Les dimensions de Hofstede (2010) pour expliquer l'adoption et la diffusion des TI ?

La *tolérance à l'incertitude* est la dimension la plus citée pour expliquer l'adoption et la diffusion des TI (Leidner et Kayworth, 2006). La logique sous-jacente est que l'adoption de TI est un processus risqué pour les organisations, et les acteurs les moins tolérants à l'incertitude auront tendance à rejeter l'outil. Ce résultat est soutenu notamment par Png et al. (2001), qui au moyen d'une enquête auprès de 153 entreprises réparties dans 23 pays, sont arrivés à des conclusions similaires. Pareillement, Thatcher (2003) a mené une enquête sur des étudiants, et a démontré un lien fort entre tolérance à l'incertitude élevée et volonté d'expérimenter des nouvelles technologies. Hansan et Ditsa (1999) ont confirmé également la tendance grâce à leur recherche interprétative, comparant dix organisations réparties au Moyen-Orient, en Afrique et en Australie. Ils mentionnent également une forme de dilemme pour ceux qui ont une tolérance à l'incertitude faible : adopter c'est risqué, mais ne pas le faire l'est aussi dans le contexte mondial actuel où la course à l'information devient primordiale. Leidner et Kayworth (2006) mettent également en lumière des résultats similaires sur plusieurs autres travaux (Jarvenpaa et Leidner, 1998 ; Straub, Keil et Brenner, 1997). Marcus (2000) remarque qu'au sein de cultures à tolérance à l'incertitude faible, les utilisateurs ont tendance à limiter leurs interactions avec l'outil à des process simples et à de l'information basique, alors que dans les cultures à forte tolérance à l'incertitude, ils s'engagent beaucoup plus facilement dans des tâches complexes.

Une autre dimension utilisée dans de précédents travaux pour expliquer la relation entre culture nationale et adoption et utilisation des TI est la *distance hiérarchique*. De Vreede et al. (1998) ont démontré, au moyen d'une recherche qualitative menée en Afrique, une relation positive entre acception élevée des inégalités de statut et de pouvoir (*distance hiérarchique élevée*) et acceptation des GSS (Group Support System). L'explication avancée est liée au fait que dans ce genre de culture, les subordonnés sont moins à même de questionner les décisions des supérieurs, et ont tendance à garder pour eux leurs appréhensions. Des résultats contraires sont exposés par Hansan et Ditsa (1999), qui argumentent en faveur d'une corrélation positive entre faible distance hiérarchique et adoption et diffusion des TI. L'explication donnée tient au fait que les utilisateurs sont plus à même d'apporter des retours et des conseils pour améliorer les outils à leurs supérieurs hiérarchiques, favorisant ainsi une acceptation plus propice. Autre élément mentionné par Hansan et Ditsa (1999), l'adoption des TI peut amener des changements au niveau de la répartition des pouvoirs au sein de l'organisation, donnant plus d'influence aux

employés compétents avec les TI, ce qui peut engendrer des conflits pouvant mener à un éventuel rejet de la technologie par ceux qui se retrouvent lésés par cette nouvelle répartition. De manière complémentaire, Marcus (2000) illustre une certaine préférence, dans les cultures à distance hiérarchique élevée, pour la structuration hiérarchique et le contrôle de l'accès à l'information. Cette volonté de limiter sa libre circulation peut pousser en faveur d'un rejet partiel voir total de la TI.

Concernant la dimension *orientation court terme vs long terme*, Hansan et Ditsa (1999) mettent en lumière que les TI sont plus à même d'être acceptées dans les cultures orientées long terme, à cause de la planification nécessaire (en termes d'implantation, de formation etc.) et du fait que les bénéfices escomptés peuvent n'apparaître qu'à long terme. Une entreprise qui décide d'intégrer les TI dans ses processus le fait généralement dans l'optique d'un changement durable. Les cultures orientées court terme peuvent ne pas ressentir l'importance d'utiliser les outils TI, se satisfaisant de leurs process actuels dès lors que ceux-ci demeurent efficaces. A noter que l'adoption de TI reste néanmoins difficile pour les cultures orientées long termes, à cause de l'évolution rapide des technologies et l'environnement changeant.

Hansan et (1999) apportent également des informations intéressantes concernant la dimension *masculinité vs féminité*. Alors qu'au départ, les cultures masculines supportaient mieux l'utilisation des TI de par leur technicité inhérente, la tendance s'inverse aujourd'hui avec des TI de plus en plus user-friendly, favorisant facilité d'utilisation, coopération et partage, qui sont des traits propres aux cultures féministes.

Pour la dimension *individualisme vs collectivisme*, les auteurs avancent le constat similaire que les requis culturels des TI ont évolué avec le temps. Alors que traditionnellement, elles étaient favorisées par les cultures à penchant individualiste, l'informatique étant assimilée à une activité solitaire, aujourd'hui la tendance tend à s'inverser, favorisant via internet des valeurs et des comportements collectivistes basées sur la coopération et le partage. A noter toutefois que les TI incitent à un certain collectivisme virtuel, au détriment de la collaboration physique qui tend elle à s'estomper. Marcus (2000) a remarqué que dans les cultures collectivistes, les individus utilisent plus volontiers les outils TI de communication de groupe.

Hansan et Ditsa (1999), au-delà des dimensions traditionnelles proposées par Hofstede (2010), sollicitent trois autres dimensions pour caractériser la culture nationale (voir tableau X) :

Concernant la dimension *monochronie vs polychronie*, les auteurs avancent que les cultures polychroniques ont tendance à être plus propices à l'adoption et l'utilisation des TI. Les TI, dans leur essence, cherchent à faciliter l'accès et la diffusion de l'information et permettent aux

individus de faire plus de choses rapidement voir de manière simultanée. D'après les auteurs, les SI sont conçus pour faciliter le travail polychronique, et c'est ce qui leur vaut leur succès.

Concernant la dimension *contexte élevé vs faible*, les auteurs avancent que traditionnellement, l'adoption et la diffusion des TI est plus en phase avec les cultures à contexte faible, qui nécessitent que l'information soit analysée et traduite de manière explicite.

Concernant la dimension *polymorphie vs monomorphie*, les auteurs proposent que les cultures à tendance monomorphique sont plus propices à l'adoption et à l'utilisation des TI. L'argument avancé est que les TI fonctionnent mieux dans une organisation qui dispose de fonctions et de managers spécialisés, qui coopèrent en combinant connaissances techniques et de gestion (monomorphie), que dans une organisation où toute la connaissance et le savoir-faire sont supposés être détenus par un seul manager (polymorphie). La spécialisation des managers n'est pas un trait des cultures à tendance polymorphique, dans lesquelles les leaders ont plutôt tendance à résister à l'outil.

Le tableau suivant résume l'impact de la culture nationale sur l'adoption et la diffusion des TI tel que proposé par la littérature :

Dimension	Adoption et diffusion des TI favorisées par :	Auteurs
Tolérance à l'incertitude	<i>Élevée</i>	Png et al. (2001) ; Thatcher (2003) ; Hansan et Ditsa (1999) ; Jarvenpaa et Leidner (1998) ; Straub, Keil et Brenner (1997) ; Marcus, (2000) ; Hofstede, (2000)
Distance hiérarchique	<i>Élevée (adoption imposée)</i> <i>Faible (via participation)</i>	De Vreede et al. (1998) ; Hansan et Ditsa (1999) ; Marcus (2000)
Orientation CT vs LT	LT	Hansan et Ditsa (1999)
Masculinité vs Féminité	<i>Féminité</i> , depuis l'essor d'internet et les technologies user friendly. <i>Masculinité</i> , avant internet	Hansan et Ditsa (1999)
Individualisme vs Collectivisme	<i>Collectivisme</i> , depuis l'essor d'internet <i>Individualisme</i> , avant	Hansan et Ditsa (1999) Marcus (2000)

	internet	Hofstede (2000)
Monochronie vs polychronie	<i>Polychronie</i>	Hansan et Ditsa (1999)
Contexte	<i>Faible</i>	Hansan et Ditsa (1999)
Polymorphie vs monomorphie	<i>Monomorphie</i>	Hansan et Ditsa (1999)

Tableau 4 : Les dimensions de la culture nationale face à l'adoption des TI

1.2 La concordance des valeurs nationales avec celles de la technologie

Hansan et Ditsa (1999) défendent l'idée que les technologies portent en elles les valeurs culturelles de leurs concepteurs, qui en grande majorité sont occidentaux. Cette assertion est également défendue par Leidner et Kayworth (2006) qui proposent que les groupes sociaux sont plus à même d'adopter une technologie si leur propres valeurs sont en phases avec les valeurs des technologies, qui y ont été insérées, souvent de manière inconsciente, lors de leur développement. Loch et al. (2003) ont trouvé que le degré de similarité entre ces deux berceaux de valeurs influence le niveau d'adoption de la technologie. Le tableau suivant reprend les travaux de Hasan et Ditsa (1999) qui se sont intéressés aux valeurs inhérentes aux TI (tableau 5) :

Dimension	Identité culturelle des TI
Tolérance à l'incertitude	Les TI requièrent une <i>tolérance à l'incertitude élevée</i> en phase d'adoption, mais semblent soutenir une <i>tolérance à l'incertitude faible</i> une fois diffusée et intégrée à l'organisation.
Distance hiérarchique	Les TI engendrent et supportent une <i>distance hiérarchique faible</i> . Aplatissement des pyramides hiérarchiques.
Orientation CT vs LT	Les TI impliquent une <i>orientation LT</i> pour la phase d'adoption, mais <i>CT</i> pour l'utilisation et l'évolution.
Masculinité vs Féminité	Les TI aujourd'hui véhiculent des valeurs stéréotypes essentiellement <i>féminines</i> (facilité d'utilisation, partage, coopération.)
Individualisme vs	Les TI véhiculent un certain <i>collectivisme virtuel</i> , tout en

Collectivisme	engendrant des <i>comportements physiques individualistes</i> .
Monochronie vs polychronie	Les TI véhiculent des valeurs d'actions <i>polychroniques</i> .
Contexte	<i>Faible</i> pour l'adoption, <i>élevée</i> pour l'utilisation
Polymorphie vs monomorphie	Les TI véhiculent des valeurs <i>monomorphiques</i> .

Tableau 5 : L'identité culturelle des TI selon les dimensions de la culture nationale

1.3 Le modèle d'acceptation des technologies (TAM) face à la culture nationale

Comme le constate Davis (1989, p. 319), « les technologies de l'information offrent la possibilité d'améliorer considérablement la performance des cols blancs. Toutefois, les gains en performance sont souvent freinés par la réticence des utilisateurs à accepter et à utiliser les systèmes d'information disponibles. » Le *modèle d'acceptation des technologies*, plus connue sous le nom de TAM, est la réponse proposée par Davis (1986, 1989) pour mieux appréhender les raisons de la variation des comportements d'acceptation et d'utilisation des usagers d'une technologie. Cette théorie, d'une influence sans précédent dans le champ des SI, a donné lieu à tout un courant de littérature, répliquant et améliorant au fur et à mesure le modèle de base. La TAM puise dans des théories comportementales issues de la psychologie sociale (qui est un des domaines d'ancrage de l'étude du phénomène culturel). Elle s'est inspirée de la *théorie de l'action raisonnée* (Ajzen et Fishbein, 1980) qui explique que le comportement effectif d'un individu et la performance qui en découle sont influencés par son intention d'adopter ce comportement. Cette intention comportementale est régie par les *attitudes* de l'individu en relation avec le comportement étudié, qui dépendent des *croyances de l'individu* sur, notamment, les conséquences du comportement ; et par les *nomes subjectives*, issues des opinions du ou des groupes de référence de l'individu. On peut noter la part des structures sociales d'appartenance sur l'intention, incarnée par les *croyances normatives* (voir figure 7).

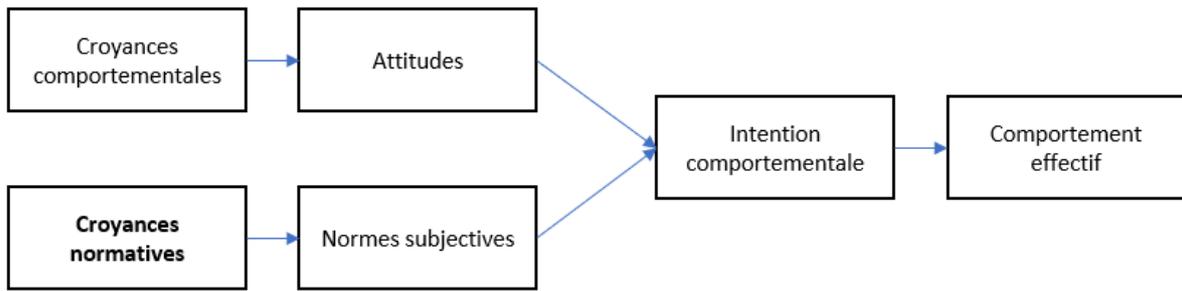


Figure 7 : Théorie de l'action raisonnée (TRA)

La théorie de l'action raisonnée pose une base explicative sur les facteurs impactant le comportement individuel en général. Le *modèle d'acceptation des technologies* est la théorie la plus sollicitée quand le comportement en question est celui de l'adoption et l'utilisation des TI. Celle-ci stipule que plus *l'utilité perçue* et la *facilité d'utilisation perçue* du système par l'utilisateur sont importantes, plus l'attitude de l'utilisateur envers le système et l'intention comportementale sera positive. Ces deux variables sont influencées par des variables dites « externes » qui ont fait l'objet de nombreuses recherches incrémentales.

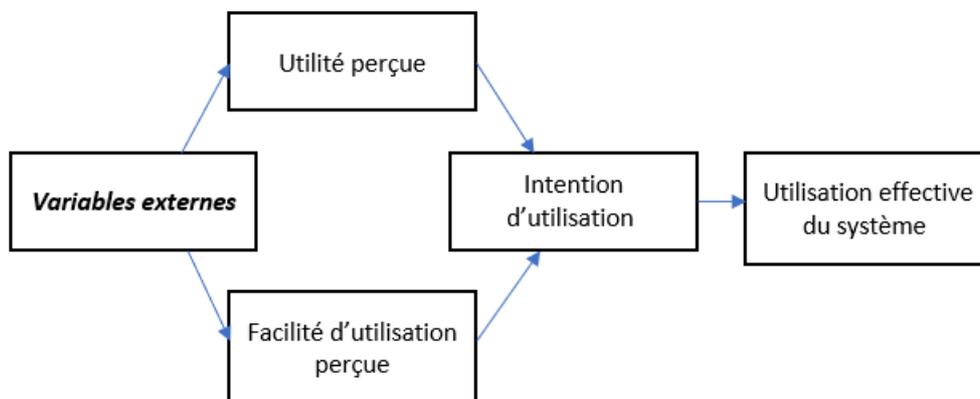


Figure 8 : Modèle « final » d'acceptation des technologies (Davis et al., 1989, 1996)

Veiga, Floyd et Dechant (2001) constatent que la littérature qui foisonne autour de la TAM reste relativement silencieuse concernant le rôle que pourrait avoir la culture, et notamment la culture nationale, dans l'acceptation des TI. Afin de combler ce déficit, ils avancent une série de propositions en explorant les effets des dimensions que sont *l'individualisme vs collectivisme*, *la tolérance à l'incertitude*, *l'orientation LT et CT*, et la *distance hiérarchique*

sur les variables clés de la TAM. Dans leur modèle (figure 9), la culture influence un certain nombre de variables liées aux caractéristiques techniques des TI et aux processus de son implantation, qui à leur tour vont impacter les deux variables clés que sont *l'utilité perçue* et la *facilité d'utilisation perçue*. Ainsi, par rapport à notre objet de recherche, pouvons-nous retenir que :

- Concernant le lien entre *utilité perçue* et culture *collectiviste vs individualiste* : l'utilité perçue de la TI peut varier selon la tendance de la culture. Tout dépend du rôle de la TI au sein de l'organisation : si elle a été conçue pour favoriser la performance individuelle, l'utilité perçue sera faible au sein de cultures collectivistes. Inversement, si elle a été conçue pour favoriser la coopération et la performance du groupe, l'utilité perçue en sera plus élevée, et vice versa. Par exemple, Straub (1994) a observé qu'au Japon, qui est une culture à tendance collectiviste, les individus tendent à délaissier des outils tels que le mail qui minimise la présence sociale de l'individu, bien que leur utilisation leur permettrait de gagner efficience. L'utilité perçue du mail au sein des cultures collectivistes peut être améliorée s'il est démontré aux individus que malgré le fait que l'outil favorise la communication individuelle, l'ensemble du groupe pourrait en tirer un bénéfice important par le gain de temps que ça permet à chacun (Veiga, Floyd et Dechant (2001). La logique inverse peut être appliquée pour les cultures individualistes. Une autre variable est le système de récompense et de formation qui est mis en place par l'entreprise. Un système qui favorise la performance collective liée l'utilisation de la TI dans une culture collectiviste verra l'utilité perçue de la TI augmenter, et vice versa.

- La dimension *individualisme vs collectivisme* influence également la manière dont les individus vont acquérir et évaluer leur efficacité avec une TI, qui a une incidence directe sur la *facilité d'utilisation perçue*. Alors que dans les cultures à tendance individualistes, l'efficacité d'utilisation est appréciée grâce aux expériences passées de l'individu, dans les cultures collectivistes, elle tend à s'acquérir grâce aux interactions de l'individu avec le groupe, et s'évaluer selon l'efficacité du groupe. Dans ce genre de culture, un consensus émerge souvent du groupe sur la facilité d'utilisation perçue de la technologie, et chaque membre tend à s'aligner sur ce consensus collectif.

- D'après les auteurs, la dimension *tolérance à l'incertitude* affecte essentiellement la variable *facilité d'utilisation perçue*. Dans une culture où la tolérance à l'incertitude est faible, les individus ont tendance à éviter les nouvelles technologies, dont l'adoption a un caractère risqué et incertain (Hasan et Ditsa, 1999). Cet évitement ralentit l'acquisition des compétences en TI, qui est un des facteurs qui permet accroître la facilité d'utilisation perçue (plus l'individu maîtrise la compétence, plus il perçoit la technologie comme facile d'utilisation). Autre

paramètre, l'évitement des technologies par les individus rend plus difficile toute démarche participative d'implication dans les processus de conception de la TI et de spécification des paramètres systèmes. Leur implication est un des facteurs permettant d'accroître la facilité d'utilisation perçue par les utilisateurs finaux.

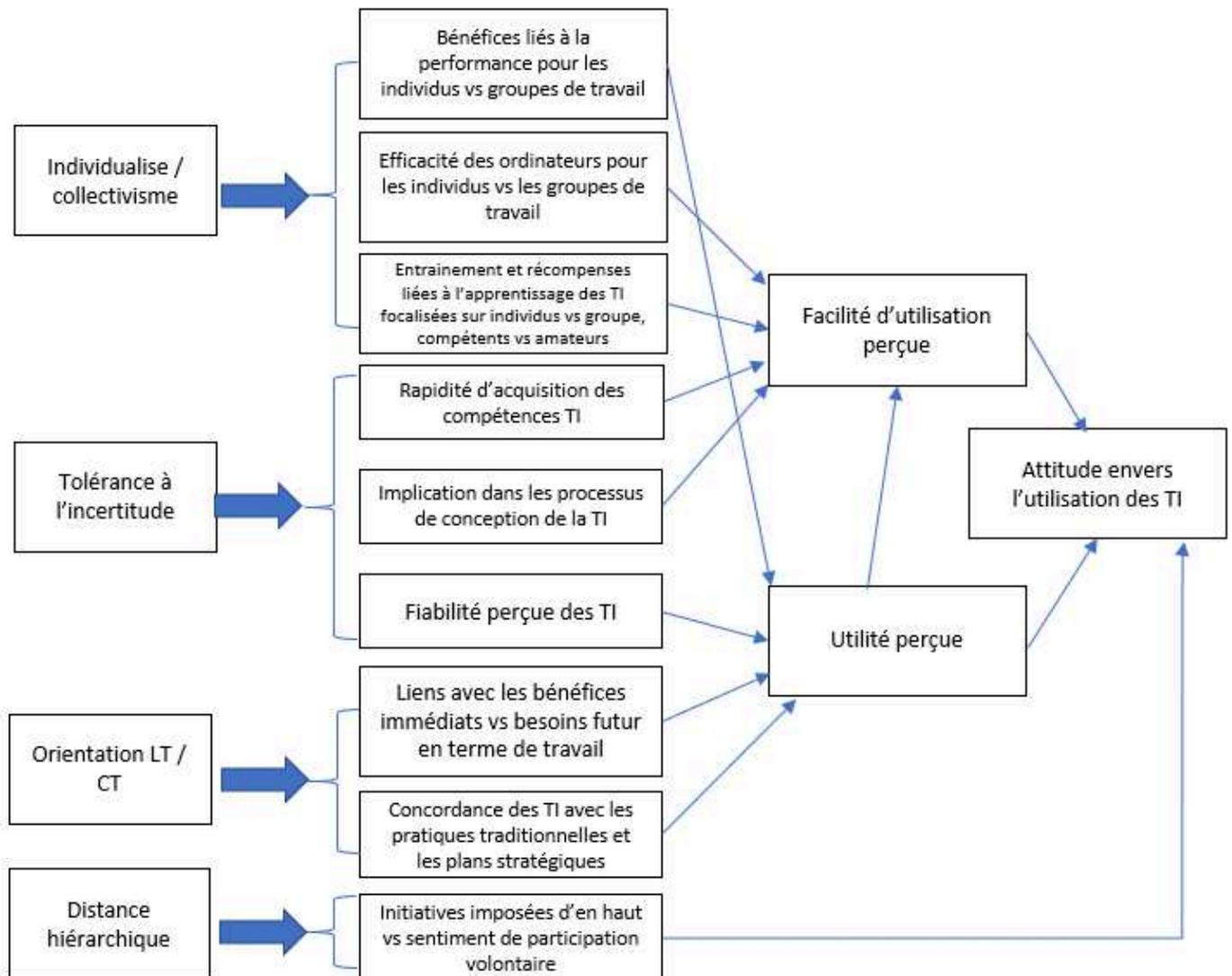


Figure 9 : Résumé des effets ou valeurs culturelles sur l'implantation des TI et sur les variables clés de la TAM (Veiga, Floyd et Dechant, 2001).

- La dimension *orientation LT vs CT* joue également un rôle significatif sur l'acceptation des technologies, notamment par son influence sur la variable *utilité perçue*. Dans les cultures orientées CT, l'utilité perçue est basée sur la capacité de la TI à améliorer les processus actuels

de l'organisation et à apporter des bénéfices immédiats. Dans les cultures orientées LT, l'utilité perçue est essentiellement basée sur la capacité du système à couvrir les besoins futurs de l'organisation et à se raccorder aux stratégies LT. Bien que des bénéfices court termes puissent également être attendus, ceux-ci ne sont pas l'objectif principal. Un autre paramètre est la tendance qu'ont les cultures LT à s'accrocher à leurs valeurs et processus traditionnels, ce qui peut rendre l'acceptation de la technologie plus difficile si celle-ci ne se les approprie pas correctement, réduisant de manière significative l'utilité perçue.

D'après les auteurs, la dimension *distance hiérarchique* affecte directement l'attitude de l'utilisateur envers les TI. Plus la culture affiche un score élevé, plus l'influence des élites et des managers est forte et non-questionnée. Les individus dans ce genre de culture ajustent leurs comportements, voir même leurs opinions aux directives données par leurs supérieurs. S'ils les incitent à adopter et utiliser les TI, ils ont tendance à le faire sans remise en question de l'utilité. Dans les cultures à distance hiérarchique élevée, l'attitude envers les TI tend donc à être positive, si la directive arrive d'en haut. Par contre, dans les cultures où la distance hiérarchique est faible, ce genre de stratégie peut ne pas être efficace voir même contreproductive. La meilleure stratégie pour influencer positivement l'attitude envers les TI est de les impliquer dans la conception tout en leur apportant support et encouragements.

2. La culture organisationnelle face aux TI

Les recherches qui s'intéressent à la relation entre *culture organisationnelle* (CO) et TI ont une plus longue histoire qu'entre culture nationale et TI (Gallivan et Srite, 2005). Des termes comme systèmes sociaux techniques, facteurs sociaux, système social ou encore structure sociale étaient utilisés pour parler des croyances, des valeurs, des assomptions ou des normes comportementales qui s'appliquaient au sein des entreprises. L'étude de leur impact sur l'adoption des TI suscitait déjà un intérêt, et a donné lieu à la naissance de modèles de plus en plus riches et complexes. L'idée est que, comme pour la culture nationale, la culture organisationnelle est incarnée par des valeurs supposément propices ou non à l'adoption et l'utilisation des TI. Dans les deux courants, l'objet porte sur l'entreprise ou sur l'organisation de manière générale. Pour l'un, l'attention se porte sur les valeurs qui ont pour origine l'appartenance nationale de l'individu, autour de la question générale *pourquoi dans les entreprises de tel pays ils adoptent les TI et pas dans tel autre pays ?* ; et pour l'autre l'attention se porte sur les valeurs véhiculées par l'entreprise elle-même. *Pourquoi certaines entreprises ont un niveau d'adoption des TI plus élevé que d'autres ? Pourquoi, alors que techniquement au point, le système est-il résisté par les utilisateurs ?* D'après Schein (2010, p 287), un des aspects fondamentaux à toute culture est la manière qu'ont les membres de gérer leurs interactions. Celle-ci est remise en question avec l'avènement des TI et leur immiscement dans les organisations.

2.1 La culture organisationnelle face aux TI : conflits et / ou ajustements ?

Markus et Robey (1983) mettent en évidence le manque d'*ajustement* entre le système à adopter et la culture de l'entreprise. Un système, afin qu'il soit accepté, ne doit pas être pensé uniquement en terme validité technique, mais également en termes de validité organisationnelle (problématique du « fit »). D'après Carbera et al. (2000), l'assimilation réussie d'une technologie nécessite que la technologie soit ajustée à la culture de l'organisation ou bien que la culture elle-même soit ajustée aux valeurs et aux comportements requis par le système. La question de l'émergence de relations conflictuelles entre les valeurs organisationnelles et les valeurs portées par la technologie à adopter est un point central (Romm et al., 1991), car celles-ci peuvent mener à des comportements de résistance, de rejet voir de sabotage. A la différence

de la culture nationale, qui bien souvent est considérée comme profondément ancrée au sein des individus et donc difficilement manipulable, la culture organisationnelle est présumée *malléable* et adaptable par le management pour mieux accueillir la technologie (Leidner et Kayworth, 2006 ; Jarvenpaa et Leidner, 1998 ; Tomlin, 1991). Des problématiques comme « comment modifier la culture de son entreprise afin d'obtenir tel ou tel résultat » a fait l'objet d'un très fort intérêt de la part des professionnels. Ce phénomène d'*ajustement* de la culture organisationnelle est également défendu par Schein (2010, p284), pour qui l'introduction de nouvelles technologies engendre des changements au niveau des assomptions culturelles des membres de l'organisation, et ce, soit de manière délibérée sous l'influence du management, soit de manière subtile et involontaire (Doherty et Doig, 2003). Derrière la volonté affichée d'accroître l'efficacité et la productivité, l'introduction de TI est également souvent un prétexte, ou une occasion pour les dirigeants de réduire une culture qu'ils considèrent trop diverse, normant les croyances et les comportements selon une grille neutre et commune. Leidner et Kayworth (2006) défendent l'idée que l'insertion de TI au sein d'une organisation fait émerger des conflits dont leur résolution engendre irrémédiablement, avec le temps, un changement de culture. Certains auteurs défendent toutefois l'idée d'une CO rigide, à l'instar des macrocultures (nation, ethnie etc.), très difficilement ajustable aux requis du système à implémenter. « Les cultures ne se construisent pas du jour au lendemain, et ne peuvent pas non plus être modifiées du jour au lendemain » (Pishkin et al., 1993, p 150.) L'*ajustement* doit se faire obligatoirement par le système et non par la culture, notamment via la participation des utilisateurs finaux à son élaboration.

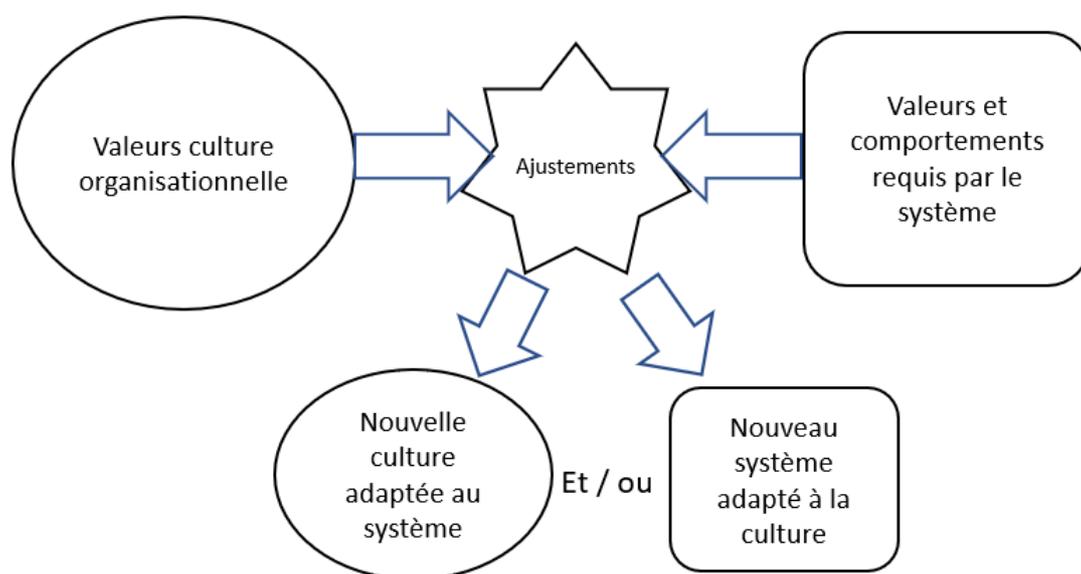


Figure 10 : La culture organisationnelle face aux TI : un phénomène d'ajustement

2.2 Culture organisationnelle unifiée ou fragmentée ?

Dans la majorité des recherches s'intéressant à l'adoption des TI, la CO est considérée comme *homogène* au sein de l'ensemble de l'entreprise, assumant la perspective d'une culture comme « intégrée, persistante, uniforme et constante » (Meyerson et Martin, 1987) ou encore comme une « force unificatrice » (Robey et Azevedo, 1994). Cette vision regroupe près de 2/3 des recherches en culture et TI (Leidner et Kayworth, 2006). Le comportement de l'ensemble des membres est ici supposément régi par les valeurs véhiculées par le management de l'organisation. Ainsi peut-on entendre parler de cultures orientées « mission » ou « implication des membres » (Denison et Mishra, 1995), orientées « personnes » ou orientées « tâches » (Cooke et Lafferly, 2003), orientées « innovation » (Wallach, 1983) etc. Le tableau X propose un résumé de ces différentes valeurs organisationnelles.

Certains auteurs, néanmoins, la considèrent comme fragmentée, avec en plus des valeurs officielles véhiculées par l'entreprise, la présence de sous-groupes disposant de croyances, normes ou valeurs culturelles distinctes, voir conflictuelles (Von Meier, 1999). Schein (2010, p 57) donne l'exemple de trois *sous-cultures* génériques dont les caractéristiques peuvent entraîner des variations quant à l'acceptation des TI : la sous-culture de l'opérateur, qui produit et vend les produits et services de l'organisation ; la sous-culture de l'ingénieur, qui s'occupe de la conception, de l'amélioration et de l'organisation du travail, ainsi que de l'innovation ; et la sous-culture du directeur, qui s'intéresse au maintien de la santé financière de l'entreprise. Chacune de ces sous-cultures est caractérisée par un panel d'assomptions qui émergent en réponse à leur fonction au sein des organisations. L'auteur donne l'exemple d'une *sous-culture professionnelle « TI, »* qui est un exemple de la sous-culture générique de l'ingénieur, et qui relie les concepteurs et les praticiens TI. Ceux-ci ont des assomptions qui peuvent potentiellement s'opposer à celles émises par les sous-cultures de l'opérateur et du management, ce qui peut engendrer des conflits culturels (voir encadré 4).

Sous-culture professionnelle « TI » (ingénieur)	Sous-culture générique de l'opérateur et du manager
Toute information peut être traduite en bits et transmise électroniquement.	L'information concernant les opérations est mieux transmise et comprise via des contacts humains en face à face.
Plus d'informations est toujours mieux que moins d'informations.	L'information doit être extraite des données brutes et n'a de sens que dans un contexte

Plus l'information est quantifiable, meilleure elle est.	particulier qui lui-même est en perpétuel changement.
L'information peut être capturée et affichée sur des écrans. Par conséquent, un bureau sans papier est possible et souhaitable.	Les coûts associés au gain de vitesse peuvent ne pas en valoir la peine.
Ce sont les personnes qui doivent s'adapter aux technologies et à leurs évolutions.	Trop de connectivité engendre surcharge d'informations.
Les personnes devraient apprendre le langage et les méthodes des TI.	Plus on a d'information, plus on en a besoin. Parfois, en avoir peu c'est mieux.
Le management va se passer de hiérarchie si les TI fournissent de meilleurs mécanismes de coordination.	Certains types d'informations, comme les témoignages personnels sur la performance ne devraient pas n'être que quantitatives et informatisées.
Plus une organisation est interconnectée, plus elle sera performante.	Le contact avec le papier est important, et est intrinsèque à de nombreuses tâches.
Les personnes vont utiliser l'information de manière responsable et appropriée.	La technologie devrait s'adapter aux personnes et facile d'utilisation.
Le papier peut être remplacé par de l'information stockée électroniquement.	La hiérarchie est un mécanisme de coordination intrinsèque du fonctionnement collectif, et son utilité doit perdurer, peu importe la performance des réseaux de communication
	Le contrôle de l'information est nécessaire et permet de maintenir pouvoirs et statuts.
	La standardisation peut inhiber l'innovation dans un environnement dynamique.

Encadré 4 : Confrontation des assomptions concernant les TI des sous-cultures professionnelles « TI, » opérateur et manager (Schein, 2010, p 261)

Les assomptions issues des différentes sous-cultures qui composent une organisation sont souvent en conflits de différentes manières, et pas uniquement concernant les TI. Mais afin que les technologies soient acceptées au mieux, Schein propose que les sous-cultures soient réorganisées, *ajustées*, afin de correspondre aux assomptions induites par la sous-culture « TI ». ⁷Ces ajustements peuvent mener à la création d'« îles culturelles » où professionnels TI

⁷ À relever ici que Schein soutient que les cultures sont malléables et sont en partie le fait des *leaders*, comme le suggère le titre de son ouvrage majeur : *Organizational Culture and Leadership*.)

et opérateurs de différentes fonctions travaillent ensemble sur la meilleure manière d’implanter la TI, ajustant au besoin les assomptions des sous-cultures. Ceci peut donner lieu à des échantillons d’assomptions opérateurs-TI spécifiques à chacune des fonctions couvertes par l’implantation. Par exemple, la fonction production aura à terme son propre set de valeurs culturelles concernant les TI, qui peut différer des valeurs culturelles de la fonction comptabilité, bien que les deux fonctions soient de la même organisation.

2.3 Quelles valeurs organisationnelles proposées par la littérature ?

Contrairement à la culture nationale, où la grande majorité des recherches s’appuie sur les concepts d’un auteur phare (Hofstede), la littérature sur la culture organisationnelle est moins unifiée. Schein (2010, p 158) met en garde contre la tendance des chercheurs à vouloir faire des typologies pour caractériser les cultures organisationnelles. Elles simplifient une réalité très complexe, culturellement morcelée, ce qui peut être utile dans le cas d’actions sans grandes conséquences (comme discuter de la culture d’une banque avec un collègue à la machine à café) mais dangereux dans le cas d’actions concrètes à conséquences critiques (un consultant missionné pour aider à comprendre pourquoi l’adoption d’un système dont dépend la survie de l’organisation se heurte à la résistance des employés). Le tableau suivant propose un résumé (non exhaustif) des différentes valeurs organisationnelles telles que décrites par la littérature :

Dimension	Description de la valeur
Orientée personnes vs Orientée tâches (Cooke et Lafferty, 2003)	Équité, collaboration, enthousiasme pour le travail, confiance VS se préoccupe essentiellement de l’efficience
Solidarité vs Sociabilité (Goffee et Jones, 2000)	Tendance de l’organisation à privilégier la réalisation efficace des objectifs, sans prendre en compte les liens personnels VS tendance qu’ont les membres d’une organisation à privilégier des liens sincères.
Processus vs Résultats	Tendance de l’organisation à privilégier les processus VS les résultats. Les cultures axées processus privilégient routines et évitement des risques alors que les cultures axées résultats adoptent facilement prise de risque, efforts et situations inédites

<p>Orientée employée vs Orientée métier</p> <p>Paroissiale vs Professionnelle</p> <p>Système fermé vs Système ouvert</p> <p>Faible contrôle (permissive) vs Fort contrôle</p> <p>Pragmatique (orientation client) vs normative</p> <p>(Hofstede, 2010)</p>	<p>Tendance de l'organisation à privilégier les employés (la personne et son bien-être) VS l'efficacité métier (le travail, via pression sur les employés)</p> <p>Tendance qu'ont les employés à lier leur identité plutôt à l'organisation et son idéal VS à un métier ou une fonction.</p> <p>Tendance de l'organisation à cloisonner ses membres en limitant les interactions internes et externes, et à contrôler l'adhésion de nouveaux membres derrière des critères strictes VS tendance à l'ouverture tant en interne qu'envers les outsiders.</p> <p>Tendance de l'entreprise à accepter les comportements considérés non-efficaces (retard, absences, blagues sur l'entreprise et ses membres etc.) VS contrôle que les employés agissent de manière efficace (contrôle des coûts, ponctualité, sérieux, etc.)</p> <p>Tendance de l'organisation à considérer que les seules règles sont celles impliquées par le marché (remise en question, adaptation structure et normes autant de fois que nécessaire, résultats plus importants que procédures) VS tendance à engendrer et appliquer des règles et procédures considérées inviolables et immuables (procédures plus importantes que résultats.)</p>
<p>Orientée Mission</p> <p>Orientée Implication</p> <p>Cohérence</p> <p>Adaptabilité</p> <p>(Denson et Mishra, 1995)</p>	<p>Tendance d'une organisation à insuffler aux employés une forte implication envers la mission à accomplir.</p> <p>Tendance de l'organisation à insuffler aux employés un sentiment d'appartenance et de responsabilité envers l'entreprise et ses membres.</p> <p>Tendance à promouvoir des valeurs de conformité individuelle.</p> <p>Tendance à promouvoir des valeurs poussant au changements internes en réponse aux conditions externes.</p>
<p>Constructive</p> <p>Aggressive</p> <p>(Cooke et Laterfity, 1987)</p>	<p>Promotion de valeurs poussant les membres à être juste et aidants les uns avec les autres, VS valeurs poussant les membres à la compétition, au perfectionnisme et à la recherche de pouvoir.</p>
<p>Orientée personnes</p>	

(Blake et Mouton, 1964) Soutien (Wallach, 1983)	Valeurs poussant les membres à la collaboration et au soutien.
Orientée production (Blake et Mouton, 1964)	Valeurs de conformité, prise de risque, précision, concurrence.
Innovation (Wallach, 1983) Coercitive Utilitaire Normative	Valeurs poussant au challenge et à la prise de risque. L'individu appartient à l'organisation et doit obéir aux règles que leur impose l'autorité (prison, académie militaire, académie religieuse etc.) L'individu comme un outil de la performance de l'organisation. Montant du salaire « juste » en proportion de son utilité à la performance de l'organisation. L'individu et l'organisation sont tenus par un but commun, qui est la raison pour laquelle il s'engage pour l'organisation et se soumet à son autorité (églises, partis politiques, hôpitaux, écoles etc.)

Tableau 6 : Typologie non exhaustive des différentes valeurs organisationnelles proposées par la littérature

2.4 Culture organisationnelle et culture nationale face aux TI : l'exigence d'une synthèse

Certains auteurs dénoncent la tendance des deux courants (CN vs TI et CO vs TI) à traiter la question de manière séparée (Gallivan et Srite, 2005 ; Leidner et Kayworth, 2006) alors qu'ils devraient s'entremêler comme deux brins d'ADN. Toute entreprise est implantée dans un pays, composée de membres natifs et/ou d'ailleurs, qui tous apportent un peu de leur culture « nationale » au sein de l'organisation. Cette culture s'entremêle et influence la culture même véhiculée par l'entreprise, dont les caractéristiques reflètent en partie la personne des dirigeants et de leurs valeurs. Comment appréhender la culture d'une entreprise française, implantée en Polynésie, composée d'employés essentiellement tahitiens, avec à la tête un dirigeant d'origine chinoise ? D'après Gallivan et Srite (2005), les deux phénomènes pris séparément fournissent une perspective limitée sur la compréhension de l'impact de la culture sur les comportements et les croyances, et plus particulièrement si ceux-ci concernent les TI. Des liens entre CN et CO sont toutefois théoriquement reconnus s'illustrant principalement via

une relation *englobant-englobée*, ou macro-micro. L'idée la plus répandue est que la CN englobe la CO, et les valeurs promulguées par l'entreprise sont influencées par la nationalité de ses membres et par son pays d'implantation. Schein (2010, p55) qualifie la culture nationale de macroculture, qui fait office de macrocontexte à la culture organisationnelle. Pour Hofstede (2010, p337) « la nationalité définit la rationalité organisationnelle. » L'auteur propose d'ailleurs que les organisations de chaque pays s'alignent autour d'un paradigme national qui a une origine historique lointaine. « Après que les dieux aient créé les hommes, les hommes créèrent les organisations. Mais qu'avaient-ils en tête à ce moment-là ? » (Voir tableau 7).

« Au commencement, il y avait ... »

Aux Etats Unis	Le marché
En France	Le pouvoir
En Allemagne	L'ordre
En Pologne et Russie	L'efficacité
Aux Pays-Bas	Le consensus
En Scandinavie	L'égalité
En Grande-Bretagne	Les systèmes
En Chine	La famille
Au Japon	Le Japon

Tableaux 7 : Paradigme nationaux (Hofstede, 2010, p 340).

La culture nationale et la culture organisationnelle ne sont que deux des nombreuses dimensions culturelles possibles qui peuvent conditionner les croyances, les comportements et l'identité des individus (Gallivan et Srite, 2005). D'autres berceaux de valeurs sont à prendre en compte comme l'ethnie ou la religion, pour citer les plus reconnus dans la littérature, la génération, le genre, la classe sociale, l'appartenance linguistique (qui d'après Hofstede (2010) ont valeurs culturelles) ou encore l'occupation (Schein, 2010). La confrontation entre culture et TI ne s'arrête donc pas à des considérations nationales ou organisationnelles.

3. Courant alternatif : la culture individuelle face aux TI

A côté des deux courants majeurs précités (CN vs TI et CO vs TI), quelques recherches ont tenté d'appréhender la relation entre culture et TI en prenant en compte le phénomène culturel dans sa globalité (Gallivan et Srite, 2005 ; Leidner et Kayworth, 2006 ; Walsh et Kefi, 2008). D'après Gallivan et Srite (2005), il y a un besoin pour une approche *holistique* du phénomène culturel et de son impact sur les comportements et croyances vis-à-vis des TI. L'identité culturelle d'un individu ne se limite pas à une appartenance nationale ou organisationnelle, mais s'illustre par sa référence à de multiples groupes culturels. La culture est ici un trait *individuel*, prenant la forme d'une combinaison unique et complexe de différents ensembles de valeurs culturelles en provenance des groupes sociaux auxquels l'individu s'identifie. Son comportement vis à vis des TI passe par une confrontation avec cette *culture globale*. Les tenants de ce courant puisent essentiellement dans la théorie de l'identité sociale ou SIT (pour Social Identity Theory) de Tajfel (1970, 1978) qui suggère que les individus associent leur appartenance identitaire à différents points de référence comme l'ethnie, la religion, l'occupation, la nationalité, le genre etc. La SIT a donné naissance à la fameuse métaphore de *l'oignon virtuel* de Straub et al. (2002), exposée précédemment, qui avance que comme les couches d'un oignon, chaque individu contient différentes couches d'identité culturelle. Ces couches correspondent aux valeurs issues des différents groupes auxquels il se réfère, ainsi que la force de leur influence selon les situations. Le qualificatif « virtuel » tient du fait que l'ordre de ces couches n'est pas fixe. Elles se déplacent au gré des circonstances. Face à différents scénarios (l'acquisition d'une nouvelle maison, la relation à l'autorité, la danse, la musique, le travail, ou encore un nouvel outil TI etc.), l'ordre des couches se reconfigure indiquant que certaines couches identitaires vont avoir plus d'influence que d'autres. D'après Gallivan et Srite (2005), face à l'introduction d'une nouvelle TI, un des facteurs les plus important est son identité nationale, et son appartenance générationnelle (âge). *Quelle est la réaction des autres personnes de mon âge et de mon pays face à un tel outil ? Est-ce qu'ils adoptent ?* Après plusieurs expériences avec l'outil, l'influence viendra principalement de son appartenance à un corps de métier. *Comment se comportent les autres personnes qui occupent la même fonction que moi au sein de l'entreprise face à l'outil ? Le trouvent-ils pratique en fin de compte ?* Au regard de la place des croyances et comportements des individus vis-à-vis des TI, Walsh et Kefi (2008) proposent de compléter l'oignon virtuel

d'une nouvelle couche identitaire : la *culture TI*.

3.1 Le concept de culture TI

D'après Walsh et Kefi (2008), le terme culture TI a essentiellement été employé dans des travaux s'intéressant aux conflits de valeurs dans un contexte d'implantation de TI au sein d'organisations (Nord et Nord, 2007). Leidner et Kayworth (2006) proposent une définition de la culture TI comme les valeurs attribuées par un groupe aux TI, valeurs par lesquelles les membres vont qualifier les TI en général. D'après les auteurs, il n'existe que très peu de recherches empiriques qui se sont intéressées à ce concept. Tout reste à faire afin de mieux comprendre ces valeurs TI et leurs impacts sur les projets TI. Ils proposent toutefois une taxonomie de valeurs par lesquels les TI ont été qualifiées dans différents travaux non-empiriques. Ces valeurs vont de pair, représentant chacun les deux extrêmes de la même dimension. Ainsi en exemple, les TI ont été qualifiées comme un outil permettant d'accroître les libertés au sein des organisations pour certains, et comme un outil d'asservissement pour d'autres. Ces deux antonymes constituent une dimension Liberté – Asservissement. L'ensemble des valeurs est résumé dans le tableau suivant (tableau 8).

Valeur A	Valeur B	Auteurs
Egalité	Subordination	Scholz (1990)
Progressisme	Conservatisme	Scholz (1990)
Communauté	Isolation	Scholz (1990)
Sympathie	Antipathie	Scholz (1990)
Emotivité	Sensibilité	Scholz (1990)
Optimisme	Pessimisme	Deeks (1993)
Liberté	Asservissement	Deeks (1993)
Supériorité culturelle	Infériorité culturelle	Deeks (1993) ; Penley et Ross (1991)
Déterministe	Incertitude	Deeks (1993)
Objectif	Subjectif	Deeks (1993)
Neutralité	Partialité	Penley et Ross (1991)
Progrès	Régression	Pacey (1983) ; Penley et Ross (1991)
Aventureux	Routinier	Pacey (1983) ; Penley et Ross (1991)
Séduisant	Ennuyeux	Pacey (1983) ; Penley et Ross (1991)

Connu	Inconnu	Penley et Ross (1991)
Ordre	Chaos	Penley et Ross (1991) ; Scholz (1990)
Ami	Ennemi	Penley et Ross (1991)
Mythique	Réel	Penley et Ross (1991)
Rationalité	Subjectivité	Robey et Markus (1984) ; Penley et Ross (1991)
Virtuosité	Besoins primaires	Pacey (1983)
Esthétique	Pratique	Pacey (1983)

Tableau 8 : Taxonomie des valeurs vis-à-vis des TI (Leidner et Kayworth, 2006).

Parmi d'autres travaux notables s'intéressant au concept de culture TI, on compte ceux de Kaarst Brown et Robbey (1999). Ils se sont penchés, via une méthodologie enracinée ethnographique, aux caractéristiques des *assumptions associées aux TI*. Ils proposent cinq configurations et archétypes associés à la culture TI dans un milieu organisationnel. Ces archétypes se distinguent à travers plusieurs assumptions et concernent surtout qui doit contrôler les TI, quelle place doivent-elles occuper au sein de la stratégie de l'entreprise, est-ce que les compétences en TI doivent être valorisées, comment les dépenses TI doivent être justifiées, et qui va en bénéficier le plus (ou être lésé) ? Le tableau suivant expose les différents archétypes qui en découlent (tableau 9.). A noter que les auteurs soulignent l'influence que peuvent avoir certains facteurs contextuels (sociétaux, organisationnels, et individuels) sur les processus d'acculturation des individus (l'acquisition par les individus des caractéristiques culturelles d'un groupe, via la socialisation, les systèmes d'acquisition des connaissances, l'influence des leaders etc.) qui eux vont impacter les assumptions culturelles vis-à-vis des TI.

Archétype	Description
Vénération des TI	Les TI sont vénérées et bénéficient d'importantes ressources
Contrôle des TI	Méfiance envers les TI et volonté de les garder sous contrôle
Intégration des TI	Le personnel TI et les utilisateurs doivent collaborer pour une meilleure intégration de l'outil
Démystification des TI	Les utilisateurs gagnent de nouvelles compétences grâce aux TI et gagnent en pouvoir
Peur des TI	Les TI sont effrayantes.

Tableau 9 : Les 5 archétypes associés à la culture TI (Kaarst et Robbey, 1999)

3.2 Le concept de culture TI individuelle (CTII)

Au travers des rares travaux qui se sont intéressés à la question, le concept de culture TI a été dépeint comme un phénomène qui prend ses racines au niveau des *assumptions* des individus (Kaarst Brown et Robbey, 1999), et qui s'exprime à un niveau *valeur* (Leidner et Kayworth, 2006). Walsh et Kefi (2008) rejoignent cette vision de la culture TI, soulignant un besoin réel de clarifier le concept. Elles prennent appui sur les travaux phares de Schein (1985b) pour tenter d'ancrer le concept dans un modèle solide et reconnu. Leur conviction est que la culture TI doit être distinguée comme un sous-niveau additionnel de l'identité culturelle des individus. Ainsi proposent-elles deux choses : (1) à l'instar des aspects culturels comme la culture nationale, ethnique, organisationnelle et autres, la culture TI peut être découpée en trois niveaux : *les assumptions profondes*, les *valeurs TI* et les *comportements TI*. (2) La culture TI, en tant qu'aspect culturel additionnel contribuant à l'identité culturelle des individus, peut être intégrée au modèle de l'oignon virtuel de Straub et al. (2002), prenant ainsi la forme d'une caractéristique culturelle individuelle. Les auteurs précisent que l'emplacement de la couche CTII varie, illustrant que selon les individus, l'influence sera plus ou moins importante et plus ou moins proche du centre. Les schémas suivants (figure 11 et figure 12) illustrent ces deux caractéristiques de la culture TI individuelle (CTII).

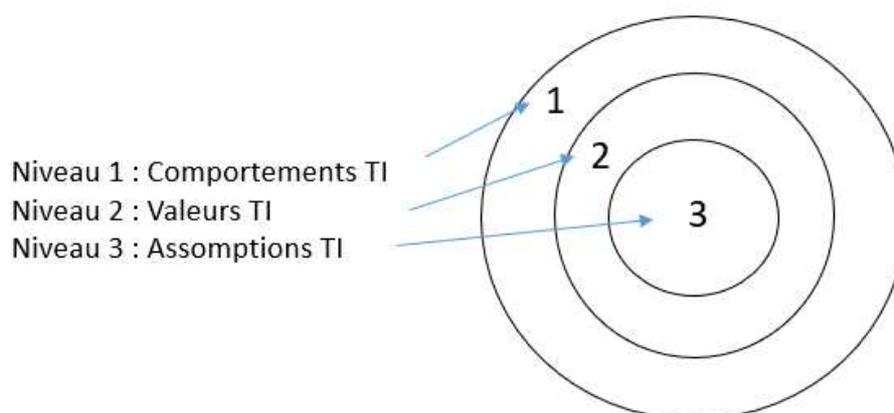


Figure 11 : Les trois niveaux de la culture TI individuelle CTII (Walsh et Kefi, 2008)

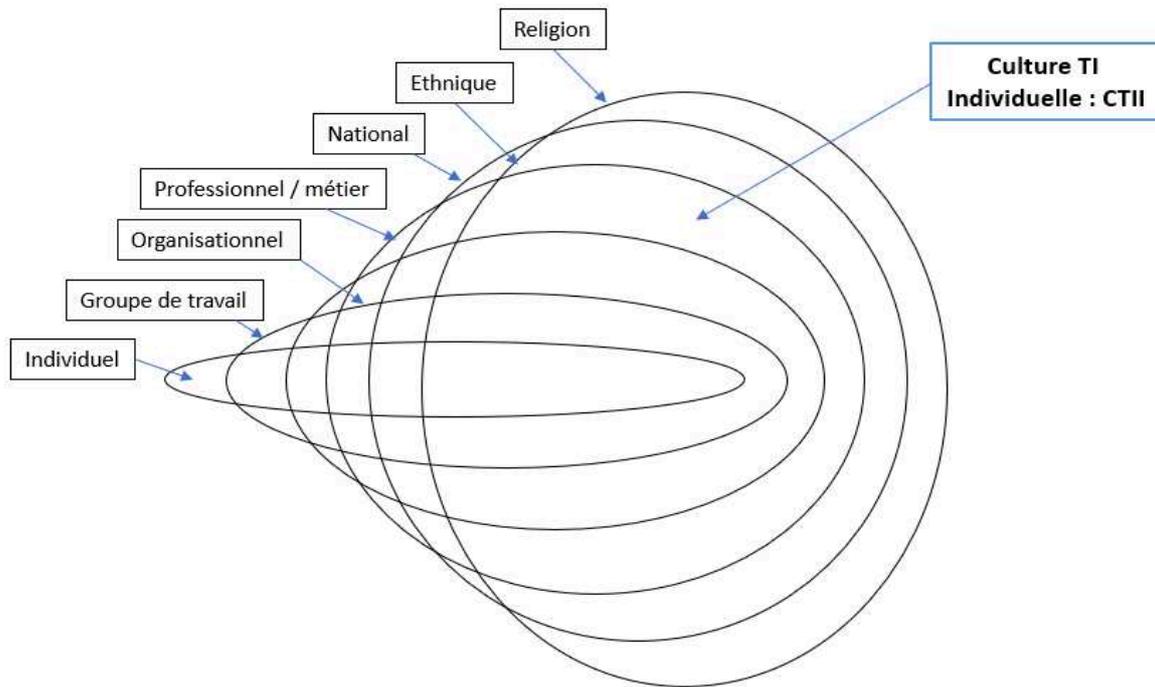


Figure 12 : « Le modèle de l'oignon virtuel, complété » (Walsh et Kefi, 2008)

Afin de donner une perspective empirique au concept de culture TI individuelle, Walsh (2009) mène une recherche quantitative auprès d'étudiants et personnels d'université. L'évaluation empirique du concept s'est centrée essentiellement sur les *valeurs TI* qui, d'après l'auteur, sont au centre de la culture TI. Les comportements TI et les assomptions concernant les TI dérivent des valeurs TI, rejoignant les caractéristiques de la relation tripartite entre assomption-valeurs-artefacts proposée par Schein (2010) (une assomption est souvent une valeur qui au fur et à mesure de sa validation perpétuelle a, au bout d'un certain temps, arrêté d'être questionnée et été intégrée en tant que vérité fondamentale). L'auteur décide alors d'évaluer empiriquement les *valeurs TI* selon trois dimensions qui vont conditionner ces valeurs :

(1) *La satisfaction de besoins fondamentaux à travers les TI*. L'idée est que les individus peuvent voir les TI comme une solution pour satisfaire certains de leurs besoins fondamentaux. L'auteur s'appuie sur les travaux de Winter (1996) qui distingue, en plus des *besoins primaires* biologiques, trois catégories de besoin fondamentaux : les *besoins d'accomplissement personnel* (surmonter les obstacles, faire ce pour quoi l'individu est doué), les *besoins de pouvoir* (le besoin de prestige, le besoin d'influencer les autres etc.) et les *besoins d'affiliation* (le besoin de socialiser, d'échanger avec les autres).

(2) Les *besoins TI spécifiques*. Cette seconde dimension caractérise la généralisation des besoins en TI, selon qu'ils soient *situationnels* (le besoin n'apparaît que pour certaines tâches spécifiques), *contextuels* (le besoin n'apparaît que dans certains contextes ou situations, comme par exemple au travail) ou *globaux* (le besoin est présent dans tous les aspects de la vie, social, divertissement, travail etc.)

(3) La *motivation TI*. L'auteur distingue trois catégories : (1) la *motivation TI intrinsèque*, incarnée par l'envie personnelle de connaître les TI, d'apprendre, de comprendre, de s'accomplir à travers leur utilisation ou encore de les expérimenter. L'individu n'attend pas de récompenses externes. Il n'est motivé que par son intérêt et son plaisir personnel. (2) La *motivation TI extrinsèque*, caractérisée par le fait que l'utilisation de la technologie est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu, liée notamment à la pression sociale, au travail, ou pour atteindre des résultats spécifiques inatteignable sans. (3) *L'amotivation TI*, liée au fait que les TI sont perçues hors du contrôle, des compétences ou des capacités de l'individu à les utiliser, qu'ils requièrent trop d'efforts par rapport aux résultats escomptés, ou que leur utilisation n'amènera pas de résultats satisfaisants.

Il en découle neuf archétypes de culture TI, classés en trois catégories : les *utilisateurs proactifs*, qui s'investissent de manière volontaire à utiliser les TI ; les *utilisateurs passifs*, qui les utilisent parce que contraints ; et les *utilisateurs en position de rejet*, qui n'accusent d'aucune utilisation des TI. Le tableau suivant résume l'ensemble de ces catégories.

Attitude	Archétype	Besoins TI	Satisfacti on besoins fondamen taux	Motivation TI
Utilisateurs Proactifs <i>(Investissement volontaire et engagement personnel)</i>	Passionné	Globaux	Primaires et Affiliation	Intrinsèque (motivation à expérimenter)
	Dangereux	Globaux	Pouvoir et Affiliation	Intrinsèque (motivation à accomplir, à expérimenter)
	Studieux	Globaux	Accomplissement et Affiliation	Intrinsèque (motivation à connaître, apprendre, comprendre et accomplir)
	Intéressé	Globaux	Affiliation	Intrinsèque (motivation à connaître, apprendre, comprendre)
Utilisateurs Passifs	Discipliné	Contextuels	Affiliation	Extrinsèque
	Effrayé	Contextuels	Affiliation	Extrinsèque et certains facteurs d'amotivation (s'en

<i>(Utilisation parce que contraint)</i>				sent pas capable, requiert trop d'effort)
	Désenchanté	Situationnels	Affiliation	Amotivation (pense que les résultats ne seront pas à la hauteur) et Extrinsèque
	Contraint	Situationnels	Affiliation	Amotivation (s'en sent pas capable, pas les compétences, trop d'efforts) et Extrinsèque
Utilisateurs en Rejet <i>(Aucune utilisation)</i>	Rejet	Aucuns	Aucuns	Absence totale de motivation vis-à-vis des TI

Tableau 10 : Les archétypes de la Culture TI Individuelle (Walsh, 2009).

Walsh (2009) précise toutefois que l'ensemble de ces profils sont des archétypes, simplifiés et idéalisés. La réalité est plus complexe et la plupart des individus investigués cumulaient les traits de deux, voire plus, des profils décrits ici. Par exemple, tous les *passionnés* étaient également soit *studieux*, soit *intéressés* ou soit *dangereux*. On peut également imaginer qu'un individu peut répondre de profils différents selon les outils TI sur lequel il est questionné. Un *passionné* des smartphones peut également être un *désenchanté* des ordinateurs fixes par exemple. D'autant plus que si on se réfère à la nature dynamique de la culture, un *passionné* un jour peut devenir un *désenchanté* le lendemain, pour passer *discipliné* le jour d'après. Cette complexité inhérente au phénomène culturel se vérifie également ici, et illustre la mise en garde de Schein (2010, p154) contre la tendance à vouloir établir des profils et des catégories à superposer à la réalité culturelle des individus.

3.3 Culture TI et conflits

D'après Leidner et Kayworth (2006, p. 373), la culture passe inaperçue jusqu'à ce que des *conflits* émergent. « Les individus n'ont pas conscience de leur culture jusqu'à ce qu'ils se retrouvent face à une contre-culture. » Les auteurs proposent d'essayer de comprendre les différentes formes de conflits qui peuvent surgir de la rencontre entre un groupe, soit-il national, organisationnel ou de taille plus réduite (niveau sous-groupe) et une TI, qui elle-même est imprégnée de valeurs qui lui sont inhérentes (généralement issues de ses concepteurs). C'est dans la volonté de relier les deux courants CN vs TI et CO vs TI, qui regroupent l'écrasante

majorité des recherches, qu'ils se focalisent essentiellement sur la culture nationale et la culture organisationnelle. Ils prennent toutefois en compte l'existence d'autres aspects culturels plus micro (groupe de travail, métier, ou autres formes de communautés, sous l'appellation *sous-groupe*) supposément englobés par la culture organisationnelle et la culture nationale. Les auteurs notent que parce qu'ils considèrent que la culture est avant tout une histoire de valeurs, ils préfèrent parler des valeurs TI, des valeurs des membres du groupe, ou des valeurs inhérentes aux TI plutôt que d'employer le mot culture.

Selon leur modèle (figure 13), trois berceaux de valeurs peuvent entrer en conflit lors de la rencontre entre une technologie et un groupe. (1) *Les valeurs des membres du groupe*, qui représentent leur « culture » au sens large du concept, c'est-à-dire issues de leur appartenance à une nation, une organisation ou d'autres sous-groupes. (2) *Les valeurs inhérentes à la technologie à implanter*, qui font référence aux valeurs et comportements requis pour l'utilisation de l'outil, valeurs qui caractérisent souvent la culture des concepteurs. (3) *Les valeurs TI des membres du groupe*, qui représentent les valeurs qu'ils attribuent aux TI en général (ou culture TI).

Dans cette configuration, trois types de conflits peuvent émerger : (1) *les conflits liés au système*, qui apparaissent quand les valeurs inhérentes à une TI (le *système* à implanter) sont en contradiction avec les valeurs des membres du groupes qui sont amenés à l'utiliser. Plus cette contradiction sera forte, plus le conflit sera intense. Ce phénomène arrive souvent quand une organisation implémente un système directement venu du marché, sans chercher à l'adapter aux utilisateurs. Ce type de conflit rejoint les problématiques *d'ajustement* (ou *fit*) entre les utilisateurs et l'outil, tels que décrits précédemment (voir 2.1). (2) *Les conflits de contribution*, qui émergent quand les valeurs des membres du groupes entrent en contradiction avec les valeurs TI du groupe. Ces conflits sont liés à la pertinence perçue de l'utilité de la TI. L'utilité est avant tout une question de perception, et cette perception est conditionnée par les valeurs des membres du groupe. En exemple, s'ils considèrent que la raison de l'existence de leur organisation est avant tout de faire un chiffre, et que les TI sont perçus comme un outil au service de l'optimisation du capital, alors le groupe fera face à peu de conflits de contribution. En revanche, si la raison d'être de leur organisation s'inscrit plus dans le social que dans l'économique, et que les TI sont perçus uniquement comme des outils financiers, un fort conflit de contribution peut apparaître. (3) Finalement, *les conflits de vision*, qui émergent quand les valeurs TI des membres du groupe entrent en contradiction avec les valeurs inhérentes à la technologie à implanter. Les auteurs donnent l'exemple d'un ERP implanté à des fins d'autorité et de contrôle, qui entre en conflit avec la vision que peuvent avoir les membres du groupe vis

à vis des TI, plutôt associés à l'autonomie et l'efficacité.

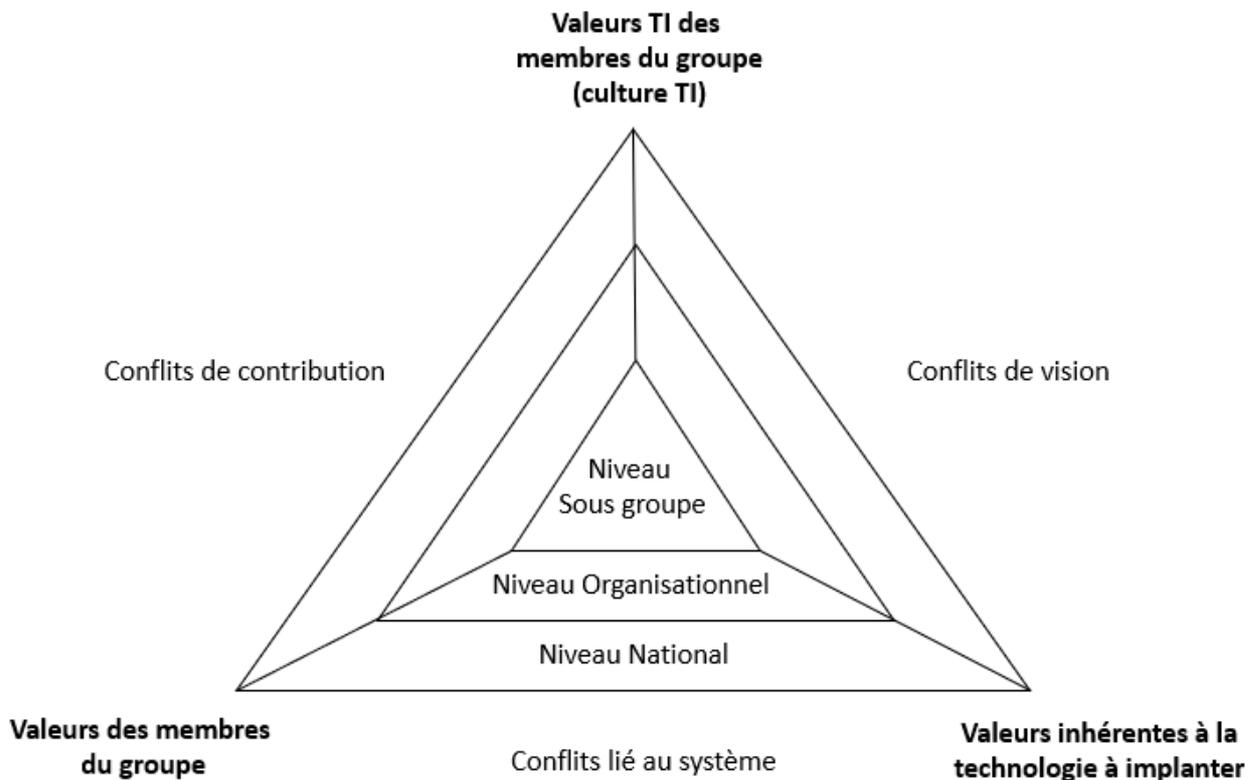


Figure 13 : Culture TI et conflits : une vision tripartite (Leidner et Kayworth, 2006)

Il est possible d'ajuster les valeurs TI des membres de l'organisation via *intervention managériale*. Les conflits de vision et de contribution peuvent ainsi être réduits, amenant une meilleure acceptation de la technologie, ce qui par la suite engendre une réduction des conflits liés au système (Leidner et Kayworth (2006), figure 14).

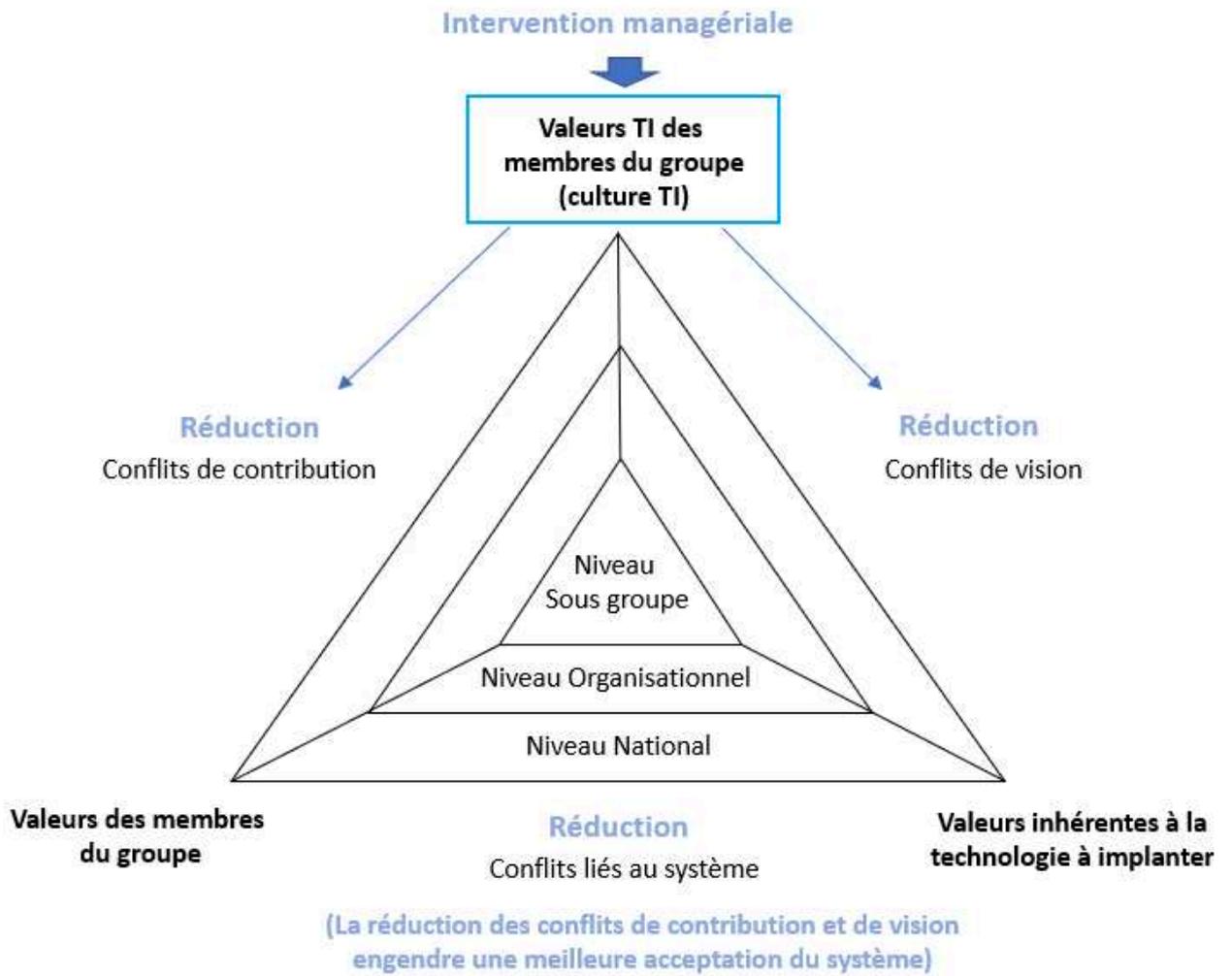


Figure 14 : Culture TI et conflits : Réduction des conflits par intervention managériale sur les valeurs TI

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Ce chapitre a permis de passer en revue les différents courants traitant de l'impact de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI. Deux courants majeurs sont à relever : (1) le courant abordant la question essentiellement selon des considérations nationales, ou encore macrosociales (le concept majeur mobilisé est celui de *culture nationale*) ; et (2) le courant abordant la question selon des considérations plus organisationnelles, liées aux valeurs qui sévissent au sein des entreprises (culture organisationnelle).

Toutefois, un troisième courant, minoritaire, souligne le besoin pour une approche *holistique* du phénomène culturel et de son impact sur les comportements et croyances vis-à-vis des TI. L'argument est que l'identité culturelle d'un individu ne peut se limiter simplement à une appartenance nationale ou organisationnelle. La thèse adhère à cette conception de la culture, comme un trait *individuel*, prenant la forme d'une combinaison unique et complexe de différents ensembles de valeurs culturelles en provenance des groupes sociaux auxquels l'individu se réfère (nation *et* organisation, ainsi qu'ethnie, religion, région, ou encore profession, éducation, génération etc.). Son comportement vis à vis des TI passe ainsi par une confrontation avec cette culture *globale* ou *identité culturelle*.

Cependant la recherche ne s'intéresse pas à l'individu, mais à la TPE, qui correspond à une réalité organisationnelle très particulière, où l'individu justement (notamment le dirigeant, ses valeurs, et supposément sa culture) occupe une place prépondérante. Néanmoins, peut-on s'arrêter à la considération que le comportement de la TPE vis-à-vis des TI correspond simplement au comportement de son dirigeant ?

CHAPITRE III : TPE : ASPECTS ORGANISATIONNELS ET ASPECTS DECISIONNELS

Présentation du chapitre III

L'adoption de TI par une organisation est généralement une affaire de *décision*, et la décision au sein des TPE présente certaines particularités par rapport aux PME ou aux grandes entreprises. L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre ces particularités, et notamment de présenter les fondements théoriques sur la prise de décision au sein de ce type d'organisation de très petite taille, qui bien souvent est concentrée entre les mains *d'un seul homme*. Il a déjà été mis en lumière que la culture occupe une place de choix parmi les facteurs impactant les décisions et les comportements individuels, et que son influence sur l'adoption des TI est essentielle. Qu'en est-il au sein des TPE ? Peut-on limiter une TPE à son dirigeant ? Est-il le seul facteur impactant la nature des décisions et du comportement de l'entreprise ?

Les Très Petites Entreprises (TPE) représentent la majorité des entreprises en France comme dans tous les pays développés. Elles recouvrent un ensemble très hétérogène de réalités organisationnelles englobant les commerces de proximité, une grande partie de l'artisanat, la petite industrie, de nombreux prestataires de service, les professions libérales et le monde agricole (Foliard, 2010). D'après les chiffres de 2016, les TPE et les PME représentent 99.8% des entreprises françaises et 96% d'entre elles sont des microentreprises. Ces dernières correspondent à plus de deux millions d'entreprises en France et 20% des salariés (DataLab Emploi, Cedef, Banque de France). Autre chiffre : 55% des TPE ne comprennent aucun salarié, et ne sont composées que de l'entrepreneur lui-même.

On ignore beaucoup de leur mode fonctionnement et de gestion Marchesnay (2003). Ce type d'organisation n'attire que très peu l'attention des chercheurs, qui ont tendance plutôt à s'intéresser aux entreprises de taille plus importante. La TPE, contrairement aux grandes entreprises ou PME, a une structure simple, et est souvent plus une question d'individus (le dirigeant principalement) que d'organisation entre individus. L'ensemble des membres est bien souvent rattaché directement au dirigeant. La taille de la TPE fait débat, notamment entre les caractéristiques proposées par les instances officielles (moins de 10 salariés, CA inférieur à 2 millions d'euros) et les chercheurs qui s'efforcent plutôt à y appliquer des caractéristiques plus conceptuelles qu'administratives. Les composantes organisationnelles et de gestion d'une entreprise unipersonnelle diffèrent de celles d'une microentreprise de 9 salariés, et c'est pour ça qu'à côté des caractéristiques officielles, les chercheurs tendent à développer leur propre définition de la TPE. Toutes les mettre dans le même sac peut être dommageable pour leur intelligibilité. Toutefois, la plupart des chercheurs s'accorde à dire que la taille maximum de l'entreprise, en nombre de salariés, varie entre 4, 5 ou 8 individus, nombre correspondant à la limite supposée de la gestion de l'entreprise de manière interpersonnelle, via la supervision directe (Julien et Marchesnay, 1992 ; Morris, 1998). La polyvalence des membres est indispensable et les modes de communication, oral et informel, sont largement privilégiés. Autre caractéristique liée à la taille réduite est bien évidemment le manque de ressources et de compétences, ce qui implique que souvent, les TPE, notamment artisanales, tendent à se spécialiser dans un seul métier, concentrant ainsi leurs efforts sur une activité. Au-delà des problématiques liées à la taille, le reste des caractéristiques des TPE sont peu connues car peu de recherches s'y sont intéressées directement. Le constat des auteurs est que plus on descend dans la taille des entreprises, plus les études se raréfient (Marchesnay, 2003). Elles sont souvent considérées comme des modèles réduits des PME (Marchesnay, 2003), dont les caractéristiques se retrouvent accentuées par la taille plus réduite (Torres, 2003). Le fait que les TPE soient

souvent exclues des enquêtes nationales menées par les organismes publiques n'incite pas à inverser la tendance. Le champ de la TPE en résulte éparse, et les rares recherches qui s'y sont inscrites sont fragmentées et avancent des résultats fréquemment contradictoires (Wiklund, Patzelt et Sheperd, 2009). Julien et Marchesnay (1992) considèrent que le monde de la petite, et surtout de la très petite entreprise reste très méconnues, propos soutenus par Meier et Pacitto (2007).

Foliard (2010), sans prétendre proposer une définition précise des caractéristiques des TPE, souligne leurs différences avec les PME et les grandes entreprises. L'ensemble est résumé dans l'encadré suivant :

<p>La responsabilité, la propriété et le risque sont concentrés sur un seul homme.</p> <p>La rentabilité à court terme des fonds propres n'est pas un objectif du créateur.</p> <p>Les TPE n'ont pas de gros moyens, mais elles font ce qu'elles veulent (flexibilité).</p> <p>Le système d'information interne et externe repose sur des contacts directs entre les acteurs, sans formalisation.</p> <p>La stratégie est intuitive et peu formalisée.</p> <p>Les TPE sont dépendantes des parties prenantes.</p> <p>La gestion est concentrée sur l'entrepreneur qui est plus un homme-orchestre qu'un chef d'orchestre.</p> <p>Les TPE sont des entreprises où la polyvalence est importante et la spécialisation est faible.</p> <p>Les TPE sont de petite taille.</p>

Encadré 5 : Caractéristiques des TPE d'après Foliard (2010).

1. L'entrepreneur TPE au centre de l'attention

« L'entrepreneur et son entreprise ne font qu'un, l'objectif n'est pas forcément la croissance mais l'équilibre, l'insertion dans un territoire et l'importance de la proximité sont déterminants dans les TPE classiques » (Foliard, 2010, p 15).

1.1 L'entrepreneur et la TPE : une relation étroite

L'entrepreneur est le *personnage central* de la TPE dont il est le créateur et le chef d'orchestre. Une caractéristique des TPE fréquemment avancée est la prépondérance de la personnalité de l'entrepreneur sur l'existence et le devenir de l'organisation. Cette caractéristique est soulignée par de nombreuses recherches montrant que les aspirations personnelles de l'entrepreneur constituent un facteur déterminant sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie (Fonrouge, 2002 ; Kotey, 2005 ; Brigham et al., 2007). Les objectifs stratégiques ne répondent pas forcément à une logique de développement économique, mais plus à un moyen d'assouvir un désir d'indépendance, de réalisation personnelle, de satisfaction, d'épanouissement, d'amélioration de la qualité de vie, ou un moyen de donner du travail à sa propre famille (Picard, 2006). D'après Deeks (1973), l'entrepreneur TPE est bien souvent à la recherche de revenus plus que de profits. Foliard (2010) propose à ce sujet de distinguer ce qu'il appelle la TPE classique de la TPE managériale (voir encadré 9). L'entrepreneur TPE est le seul maître à bord, concentrant dans ses mains la totalité du pouvoir, et supportant à lui seul la responsabilité, la propriété et les risques. Il peut être occasionnellement accompagné d'un nombre très limité d'associés, généralement issus du cercle familial (Deeks, 1973 ; Foliard, 2010).

Parce que la TPE est le moyen qu'il a choisi et/ou créé pour atteindre ses propres buts et subvenir à ses besoins (Saporta, 1989), et parce que son existence et son devenir sont fortement liés à son travail et à ses décisions, l'entrepreneur est susceptible d'éprouver un *attachement profond* pour son entreprise. Plus qu'un moyen de vie, le dirigeant peut aller jusqu'à percevoir son entreprise comme le prolongement de sa propre personnalité, de ses propres valeurs, allant jusqu'à s'identifier totalement à elle. L'attachement peut devenir viscéral (Paillot, 1999). L'entrepreneur se définit de manière inconsciente par son entreprise, et ses valeurs et ses croyances vont se retrouver dans la façon qu'il a de gérer son entreprise, ainsi que dans les objectifs qu'il cherche à atteindre.

1.2 La vision de l'entrepreneur comme facteur déterminant du développement de la TPE

Afin d'illustrer la prépondérance de l'entrepreneur sur l'existence et le devenir de la TPE, Jaouen (2010, p. 138) propose de s'appuyer sur le concept de *vision*, qui est le préalable à tout comportement : « c'est la vision qu'a le dirigeant de son entreprise qui le conduira à établir des choix et à prendre des décisions. » En entrepreneuriat, une vision peut se définir comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise » (Carrière, 1990, p. 3-4). Elle peut correspondre également à « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (Filion, 1991, p. 109 – 110). D'après Jaouen (2010), ces citations permettent de considérer deux points importants qui vont alimenter la vision de l'entrepreneur : (1) les *souhais*, qu'ils soient personnels et profonds, ou qu'ils soient plus fonctionnels et liés au produit ; (2) les *moyens* à disposition du dirigeant, qu'il sait mobilisable pour concrétiser son projet. C'est la combinaison de ces souhaits (qui d'une certaine manière sont le fruit de ses valeurs, ses croyances et des représentations qu'il se fait du métier, du secteur, ou de l'activité), et des moyens disponibles qui va donner naissance à la vision, et préciser ses caractéristiques. L'auteur précise également l'existence de *limites cognitives*, qui peuvent influencer, restreindre ou orienter la vision. La vision est d'autant plus importante car d'après Carrière (1990), elle constitue la *source d'énergie mentale* nécessaire à l'action. La figure X reprend le modèle conceptuel proposé par Jaouen (2010).

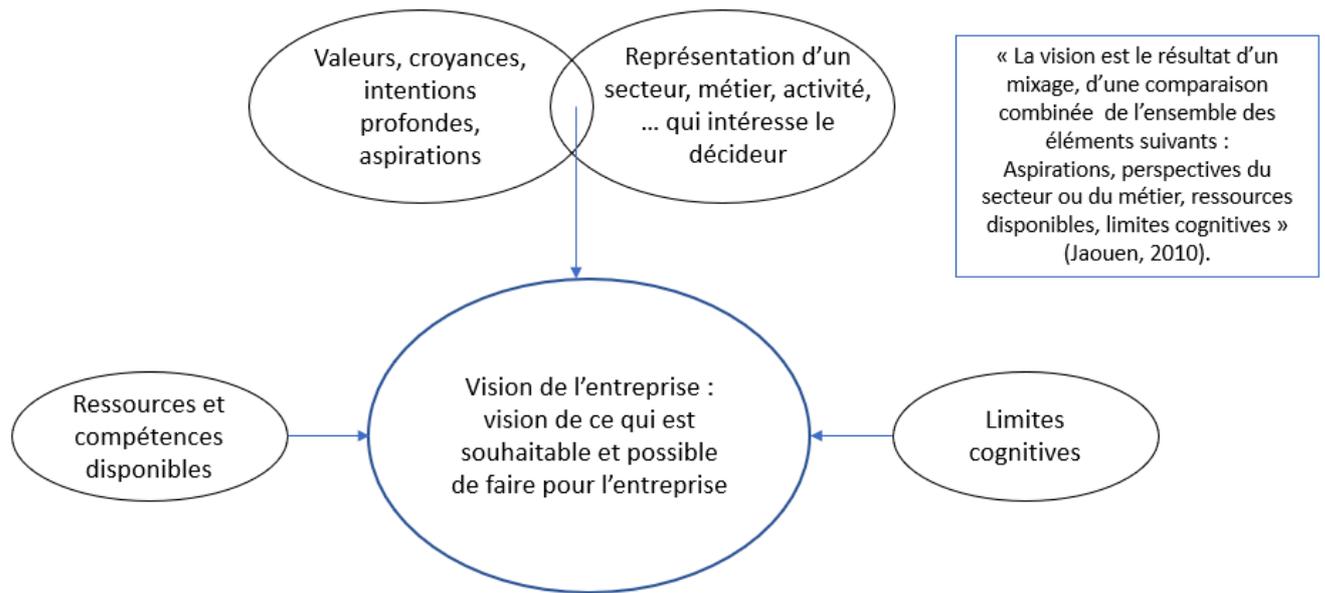


Figure 15 : le concept de vision du dirigeant (Jaouen, 2010).

Jaouen (2010) propose ainsi quatre profils de dirigeants qualifiés selon deux axes (figure 16 et encadré 6) : (1) la *perception de l'environnement* (est-il perçu plutôt comme un ensemble d'opportunités à saisir ou plutôt comme un ensemble de difficultés à surmonter ?) et (2) le *caractère prédominant de la vision* (*rationnelle* si l'entrepreneur recherche plutôt la croissance ou un moyen de subsistance, ou *affective*, s'il recherche à assouvir une passion, un défi, un style de vie particulier ou encore s'il voit en son entreprise un moyen de s'occuper des siens). La figure suivante expose les quatre profils, en spécifiant les comportements stratégiques de chacun, notamment quant au souhait de croissance, au critère de performance privilégié, à la tendance à s'entourer de collaborateurs, ou encore aux ressources et compétences possédées (Jaouen, 2010) :

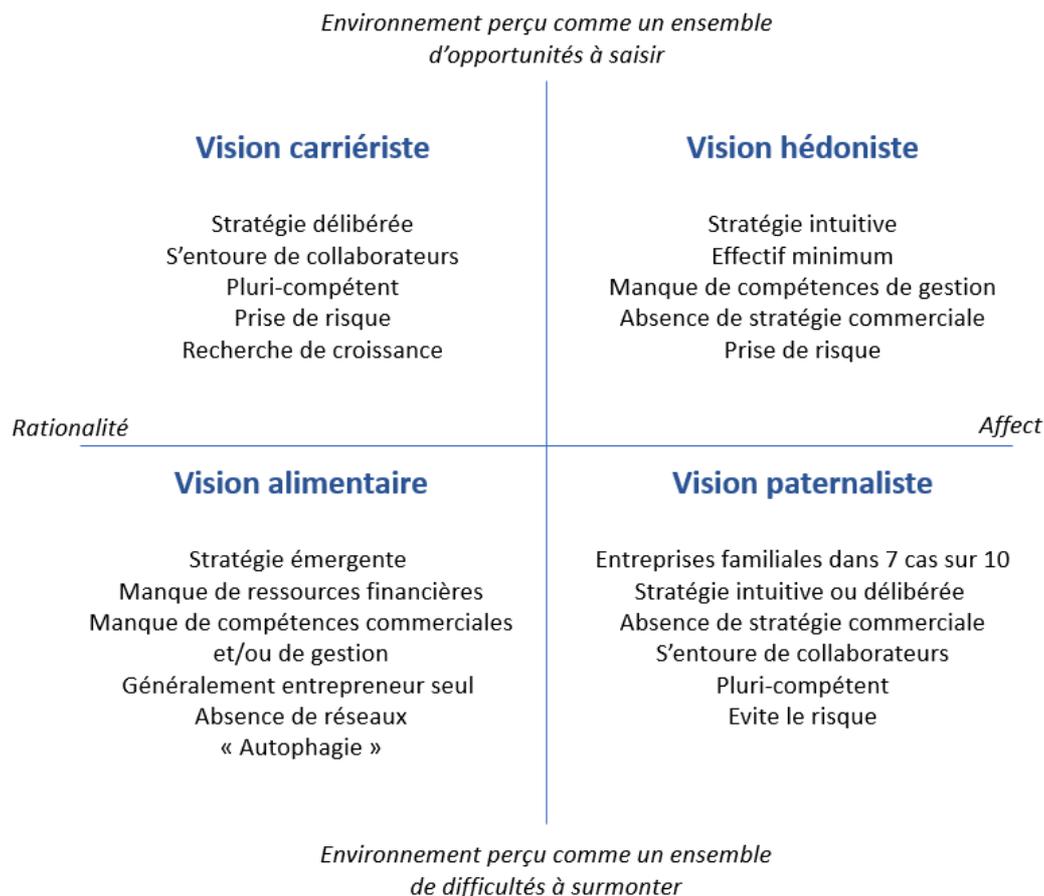


Figure 16 : Typologie des dirigeants de TPE (Jaouen, 2010)

« Souvent présenté comme un profil marginal ou émergent, caractéristique d'une société hypermoderne (Marchesnay, 2008), l'hédoniste compose près d'un tiers des échantillons. L'hédoniste a tendance à privilégier la notion de « succès » à celle de performance ou de croissance. Il travaille souvent seul, ou avec un effectif très réduit, et n'effectue pas de démarchage commercial. Mauvais gestionnaire le plus souvent, il travaille par passion. Le *carriériste* privilégie la recherche de croissance de façon plus marquée. C'est le critère privilégié, devant la performance ou le succès. Rationnel et polyvalent, il a tendance à s'entourer de collaborateurs et a une stratégie délibérée voir planifiée. Le profil *alimentaire* privilégie la recherche de performance au succès et à la croissance, et semble quant à lui spécifique aux TPE, puisque la faiblesse de ses ressources et de ses compétences l'empêche de croître et/ou de se développer. C'est d'ailleurs ici que l'on retrouve la notion d'entreprise autophage, situation par essence caractéristique des TPE. Il se caractérise par une absence de stratégie délibérée, de réseaux et de démarchage commercial. Le paternaliste peut privilégier les trois critères (performance, croissance et succès), mais avec une prise de risque restreinte et une recherche de viabilité. Souvent bon gestionnaire, il favorise le bouche à oreille et a tendance à s'entourer de collaborateurs. »

Encadré 6 : Caractéristiques des différents types de dirigeants de TPE (Jaouen, 2010, p149)

D'après l'auteur, ces différents profils rejoignent ceux proposés par certains travaux antérieurs sur l'entrepreneur. Ainsi le profil *alimentaire* rejoint le profil de l'*isolé* de Marchesnay (1998) et le *réacteur* de Miles et Snow (1973) : faible légitimité concurrentielle et territoriale, peu inséré dans des réseaux et tendance à subir son environnement et à adapter des stratégies essentiellement adaptatives. Le *paternaliste* partage certaines caractéristiques avec le PIC (Pérennité > Indépendance > Croissance) de Marchesnay (1992), pour qui la pérennité et l'indépendance sont prioritaires. Une croissance peut être recherchée mais prudente, incrémentale et mesurée, sans grande prise de risque. Le *carriériste* recherche réussite et ascension sociale ou professionnelle, et a tendance à aligner son comportement à celui du manager ou de l'entrepreneur. Son profil se rapproche de celui du *prospecteur* de Miles et Snow (1973). Il est, d'après Jaouen (2010), le profil le plus étudié dans les recherches sur l'entrepreneuriat. Pour l'*hédoniste*, créer et gérer une TPE est une stratégie de vie, dont l'objectif principal est l'épanouissement et le besoin de satisfaction personnelle. Ce profil se rapproche du concept de *lifestyle entrepreneur* de Buttner et Moore (1997).

1.3 Entrepreneur TPE et représentation identitaire du métier

Les travaux de Jaouen (2010) sur la vision de l'entrepreneur TPE peuvent être mis en parallèle avec ceux de Picard (2006) sur ce qu'il conceptualise comme la *représentation identitaire du métier*. Pour rappel, d'après Jaouen (2010), une des composantes essentielles de la *vision* de l'entrepreneur, qui va guider l'existence et le comportement de la TPE, est la *représentation* qu'il se fait du métier, du secteur ou de l'activité choisie (figure X). De manière proche, Picard (2006), s'intéressant particulièrement aux *TPE artisanales*, postule en faveur de l'existence au sein des TPE artisanales d'une forte relation entre le métier exercé et la façon dont elle doit se comporter. Il parle de *spécificité identitaire de la TPE artisanale* : « ce qu'elle est (ontologie) conditionne ce qu'elle fait et comment elle doit se comporter sur le plan organisationnel mais également vis à vis de son environnement » (Picard, 2006, p. 15). Cette spécificité identitaire est une *représentation*, une construction mentale de l'artisan lui-même (et/ou du collectif artisanal et métier) qui correspond à un imaginaire organisationnel qui spécifie quelle est la manière « idéale » d'exercer le métier et comment l'entreprise doit fonctionner pour se faire. Cet imaginaire est source de symboles qui vont caractériser la *culture* de l'entreprise, et spécifier les modes opératoires (le mode artisanal par exemple) et les modes de gestion d'une part, mais également la nature des relations interindividuelles d'autre part.

Picard (2006) distingue d'un côté les caractéristiques identitaires partagées collectivement par les entreprises artisanales et de métier, concept qui se rapproche de ce qu'on peut appeler une "*culture métier*" (exemple, la culture de l'hôtellerie artisanale), et de l'autre les caractéristiques identitaires de chaque firme prise individuellement

Cette spécificité identitaire induit un comportement organisationnel que l'artisan doit adopter pour renvoyer une image *cohérente* de son métier et garder son statut particulier d'entreprise artisanale : (1) en s'alignant sur la *réalité sociologique propre à l'artisanat* (rapports humains particuliers, position sociale spécifique, prépondérance de l'humain (l'artisan) par rapport à la machine dans l'ensemble des modes opératoires, caractère unique des produits ou services etc. (encadré 7) ; et (2) en s'inscrivant dans des rapports à l'environnement particuliers (variables selon les secteurs / métiers, mais l'auteur souligne la *dépendance* à l'environnement comme caractéristique commune.)

L'encadré suivant propose de mettre en parallèle le concept de *représentation identitaire du métier* au témoignage d'un artisan boulanger du nom de Rémi, qui expose sa vision de ce qu'est un artisan boulanger, et comment il doit se comporter pour être légitimement qualifié « d'artisan » :

Le blog « Painrisien, » créé en mars 2011, propose plus de 800 articles dédiés à la filière blé-farine-pain. Y figure l'écrit d'un jeune artisan boulanger qui, ne se reconnaissant pas dans les définitions du dictionnaire des mots « boulanger » (« personne qui fabrique et vend du pain ») et « artisan » (« personne qui pratique un métier manuel selon des normes traditionnelles ») donne sa propre définition, ou plutôt sa propre *vision*, de ce que c'est *réellement* d'être un « artisan boulanger, » et quel comportement il doit adopter pour légitimement mériter son statut d'artisan. Il s'oppose rapidement aux chaînes industrielles qui, tournant la législation à leur avantage, arrivent à afficher en devanture l'appellation « artisan boulanger », ou encore aux autres boulangeries qui ne sont artisan que sur les produits qu'ils maîtrisent, et, sous prétexte de satisfaire la demande et prendre soin de leur compte de résultat, se laissent tenter par des procédés industriels sur les produits qu'ils ne maîtrisent pas. Pour Rémi, être artisan boulanger ça ne se limite pas à de simples procédés de production « artisanaux, » c'est tout une philosophie mêlant valeurs, créativité, fidélité et relationnel :

« *Être artisan boulanger c'est proposer des produits 100% maison. »*

Rémi souligne l'importance de ne pas trahir la confiance du client, en lui proposant des produits d'ailleurs, industriels, sans le notifier. L'ensemble des produits proposés doivent être faits de la main et du savoir-faire particulier de l'artisan. « Faire maison c'est se différencier par le goût et fidéliser durablement la clientèle. »

« *Être artisan, c'est sélectionner ses matières premières. »*

Il dénonce que, sous couvert de préserver leur compte de résultat, certains boulangers font appel à des grossistes pour les ingrédients, dont l'origine est trouble, sans intérêt gustatifs, en plus

d'être chargés en additifs. L'artisan doit faire appel à des fournisseurs passionnés, et entretenir avec eux et d'autres artisans un relationnel basé sur la confiance, créant ainsi « un tissu de petites entreprises. »

« Être artisan boulanger, c'est affirmer son identité au travers de sa boutique et ses produits. »

L'artisan doit se différencier pour survivre et ainsi développer son identité, qui doit s'exprimer dans son travail quotidien grâce à des produits façonnés à son image. Pour Rémi, l'image doit être celle de l'artisan, et non celle proposée par un consultant marketing ou un agenceur pour l'ambiance de la boutique.

« Être artisan boulanger, c'est donner du sens et des valeurs à son métier. »

Il dénonce les entrepreneurs en boulangerie qui « sacrifient leurs valeurs sur l'autel du profit et de la réussite. » Le fait de devoir aller toujours plus vite et générer du chiffre ne doit pas se faire au détriment des valeurs de la boulangerie artisanale.

« Être artisan boulanger, c'est tout simplement aimer les gens. »

Devenir artisan, c'est avant tout pour faire plaisir aux gens, soient-ils les clients ou le personnel de vente et de production.

Encadré 7 : « Être Artisan boulanger c'est ... »

(Source : <https://painrisien.com/etre-artisan-boulangier/>).

L'hôtellerie peut-elle être artisanale ? L'artisanat regroupe de nombreux métiers issus de nombreux secteurs, comme le bâtiment (carreleur, plombier...), la fabrication (prothésiste dentaire, horloger ...), les métiers d'art et de création, l'alimentation (boulangier, charcutier ...) ou encore les services (coiffeur, esthéticienne ...). Mais même au sein des services l'hôtellerie n'y figure pas. Pourtant, il est facile de défendre qu'il existe un *art* de recevoir et d'offrir le gîte et le couvert. Art multiple, lié notamment à celui de décorer, de cuisiner, d'accueillir, d'instaurer une ambiance particulière à un lieu, le tout sous l'œil, les valeurs et les mains artisanes de l'hôte. On peut voir dans nombre d'articles de presses, de blog, devantures de sites internet d'hôtelier indépendants etc., que nombreux sont ceux qui vantent une prestation hôtelière « artisanale, » opposant et se démarquant de l'envahissante hôtellerie industrielle des grandes chaînes. Que dire des commentaires issus des sites d'avis, domaine où le consommateur est roi, et son jugement d'or ? « Un fleuron de l'hôtellerie artisanale » ou « la qualité d'accueil de l'hôtellerie artisanale » peut-on lire en titre d'avis, suivi d'appréciations comme « j'ai pleinement goûté les attentions et l'accueil de l'hôtellerie artisanale au sens noble du terme : *la relation, les échanges, une ambiance*, les services qui rendent le séjour agréable lorsque l'on est loin de chez soi. » Le chercheur lui-même, lors de ses pérégrinations terrain, s'est retrouvé face à des pensions de famille (appellation de sens commun donnée la petite hôtellerie familiale en Polynésie française) qui revendiquaient leur côté artisanal, liant le terme au caractère unique de la prestation, à son authenticité, au relationnel fort avec les clients, à leur accompagnement dans la découverte de leur culture, etc., et l'opposant aux prestations formalisées et impersonnelles de la grande hôtellerie. Alors, existe-t-il une hôtellerie artisanale ?

La définition suivante permet peut-être d'obtenir un éclairage : « l'artisanat est la production de produits ou services grâce à un savoir-faire particulier et hors contexte industriel : l'artisan assure en général tous les stades de sa production, de transformation, de prestation de services

et leur commercialisation. » Quid d'un dirigeant de pension de famille polynésienne, qui assure lui-même l'entièreté de la prestation de service, et dont la prestation, unique, reflète son propre sens de l'hospitalité, son savoir-faire, ses valeurs, sa culture ?

Encadré 8 : L'hôtellerie peut-elle être artisanale ?

2. TPE et relation à l'environnement : réseau, territorialité, fidélité, proxémie

2.1 Réseaux et alliances : un tissu d'entreprises basé sur la confiance

La TPE est généralement très ancrée au territoire dans lequel elle évolue, avec qui elle entretient des rapports étroits (Picard, 2006). Ne disposant pas en interne de toutes les ressources et compétences dont elle a besoin, elle doit aller chercher à l'extérieur les éléments qui lui font défaut. Elle va se constituer un réseau, limité géographiquement, et composé de parties prenantes desquelles elle va être très dépendante, privilégiant généralement un relationnel fort basé sur la confiance et l'affinité. Jaouen (2006), à ce sujet, souligne le caractère informel des réseaux et alliances ainsi formés : pas de contrats (qui dans la majorité des cas sont refusés car contraires à la confiance et entravant l'autonomie si chère aux dirigeants), l'engagement est moral, mettant en avant la parole donnée et les valeurs communes. La constitution de ce réseau s'effectue bien souvent plus par nécessité que par stratégie, et la qualité des liens peut avoir une incidence notable sur la pérennité de l'entreprise et/ou sur sa croissance (Foliard, 2010). Au sein d'un réseau, pérennité et croissance n'incombent pas qu'à l'entreprise seule, mais dépendent de la force de coopération entre tous les acteurs du réseau, d'où l'intérêt pour la TPE de prendre soin de ce capital social. Pour Foliard (2010), ces liens forts nécessitent de la part du dirigeant un certain investissement humain qui peut être chronophage, mais dont dépend l'être et le devenir de l'entreprise.

Pour Jaouen (2010), le réseau d'une TPE est composé de deux cercles de relations. Le premier est constitué de toutes les parties prenantes ayant un intérêt au bon fonctionnement de l'entreprise, comme les employés, les propriétaires, les actionnaires, les clients, les fournisseurs etc. C'est au sein de ce cercle que le relationnel est le plus fort et que la dimension affective est omniprésente, phénomène d'autant plus intense que l'entreprise est petite. (2) Le second cercle correspond à l'environnement institutionnel, avec les administrations, les collectivités locales, les syndicats, les associations (sportives, culturelles ...) etc. Pour l'auteur, l'entretien de bonnes relations au sein de ce deuxième cercle plus étendu est vital, car il caractérise l'ancrage de l'entreprise au sein du territoire, et contribue à conforter son image et sa légitimité auprès de la communauté.

Marchesnay (2008) souligne que l'entrepreneur a tendance à vivre et travailler dans un espace

géographique limité, entretenant des relations fortes en son sein, allant jusqu'à adhérer aux valeurs sociétales propres à cet espace. Le territoire est choisi par l'entrepreneur, non pas uniquement pour des raisons géographiques, mais également pour des raisons socioculturelles et personnelles (attachement aux valeurs, espace connu dans lequel il a déjà vécu etc.). Pour Di Meo (1996), un territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (et sociale) de l'espace par des groupes, qui s'y donnent une représentation particulière d'eux même, de leur histoire. Pour Silvestre et Goujet (1996, p. 70), l'environnement n'est pas une donnée mais un construit, défini par l'entrepreneur lui-même, dans lequel il se place au centre. Cet environnement est plus un contexte composé des événements et des acteurs qui focalisent l'attention de l'entrepreneur qu'une vue globale et objective de l'existant : il n'en a qu'une vue partielle et subjective.

Jaouen (2006) sollicite le concept *d'alliance* pour décrire la tendance des TPE à s'organiser en réseaux. Alors qu'au sein des grandes entreprises les alliances tendent à s'établir pour des raisons stratégiques, au sein des PME et des TPE les raisons sont plutôt liées à la nécessité et au partage de ressources et de compétences. Elle distingue deux types d'alliances :

(1) les *alliances orientées métier* : chaque TPE reste ancrée dans sa spécialité, et les entreprises travaillent ensemble pour « proposer une prestation commune, une enseigne, un produit ou des connaissances afin de répondre ensemble à des besoins qu'elles ne pourraient pas satisfaire seules » (Jaouen, 2006, p. 126). On peut prendre l'exemple d'une pension de famille à Fakarava (Tuamotus), qui, afin de proposer aux clients une prestation comprenant hébergement, restauration et activités, forme une alliance avec différentes TPE locales (restaurants, centres de plongée etc.) privilégiant parfois certaines entreprises par rapport à d'autres ; ou encore l'exemple d'établissements qui s'organisent entre eux pour proposer un tour de Polynésie en pension de famille. Les deux exemples ci-dessus illustrent l'importance de la complémentarité des métiers ici mis en réseau : les touristes qui viennent à Fakarava le font majoritairement pour pratiquer la plongée sous-marine, donc l'alliance revêt un caractère essentiel car qu'il répond à un besoin, une demande, des clients ; pareillement pour les touristes qui arrivent en Polynésie et qui veulent découvrir X îles en X semaines à faible budget.

(2) Les *alliances orientées produit*, où l'objectif pour les membres de l'alliance est de développer ensemble le produit de manière à le rendre plus concurrentiel. Pour les TPE, c'est « atteindre un effet de taille, de croître sans grandir » (Jaouen, 2006). On peut prendre l'exemples des pensions de famille qui forment une alliance afin de concurrencer la grande hôtellerie (Intercontinental, Méridien, Four Seasons etc.), ou encore les chaînes volontaires

d'hôtels.

2.2 Réseau, fidélité, décision et croissance

D'après Foliard (2010), *réseau* est synonyme de management collectif, et les décisions se prennent dans le respect des intérêts des parties prenantes, mettant l'optimisation des ressources et la croissance en second plan. Au sein d'un réseau, la TPE classique (encadré 9) tend à respecter l'adage « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras. » La fidélité au réseau est primordiale, car celui-ci lui apporte un équilibre sécurisant dans l'activité quotidienne. Picard (2006) parle même d'une certaine *myopie* de la TPE vis-à-vis de son environnement, préférant se cantonner à ses partenaires proches, privilégiant une certaine constance dans le comportement, mais bornant ainsi sa croissance au profit de la fidélité au réseau. La décision d'investir, d'optimiser et de croître incombe au dirigeant, certes, mais va généralement passer par une confrontation au réseau. Plus une TPE entretient des relations étroites avec ses partenaires, plus cette confrontation sera difficile. Une TPE qui décide de croître peut être amenée à se détourner de certains de ses partenaires TPE traditionnels, moins optimisés que des entreprises plus industrielles, ce qui peut créer un déséquilibre dans le maillage, trahissant la confiance du réseau et mettant potentiellement à mal son fonctionnement. Par exemple, l'adoption de nouvelles technologies afin d'optimiser les processus peut amener l'entreprise à gagner en autonomie vis à vis du réseau, affectant l'interdépendance entre les TPE partenaires et mettant à mal la relation de confiance qu'elle entretient avec son réseau. Pour Foliard (2010), la fidélité d'une entreprise incite les autres entreprises du réseau à faire de même en retour. C'est la fidélité qui régit le réseau et la réputation de ses membres.

De nombreux auteurs se confortent à dire que la majorité des TPE ne croîtront pas (Aldrich, 1999 ; Reynolds et White, 1997 ; Storey, 1994). L'absence de croissance au sein des TPE a souvent pour origine la volonté du dirigeant de ne pas croître (notamment pour rester à l'équilibre avec le réseau) combiné avec d'autres facteurs *perçus* comme des obstacles. La croissance est un processus complexe qui ne se laisse pas appréhender facilement tant il est la résultante de multiples facteurs qui se combinent le plus souvent. La croissance interne est la modalité de croissance la plus pratiquée par les petites entreprises, même si celle-ci n'est pas facilitée par sa petite taille et son manque de compétences et de ressources. La perception, les valeurs et la vision du dirigeant jouent un rôle décisif dans le comportement de croissance de la TPE. Foliard (2010) propose de distinguer deux types de TPE selon leur relation à la

croissance (Encadré 9).

Foliard (2010), cherchant une explication au fait que la majorité des TPE n'affichent aucune croissance, se cantonnant à une existence stagnante sans désir de développement ou d'expansion, distingue deux types de TPE : les *TPE managériales* et les *TPE classiques*. Les premières sont les entreprises créées dans un but de croissance économique. Elles commencent *petites* sur une nouvelle idée ou besoin à satisfaire, puis, si le succès est au rendez-vous, évoluent en PME. Le statut de TPE n'est qu'un statut passager et pas un désir en soi. A l'inverse, les TPE classiques ne font pas de la croissance économique une priorité, mais visent plutôt à atteindre un *équilibre* (financier, vis-à-vis de ses partenaires, de son environnement etc.) dans lequel elles peuvent exister et perdurer en tant que TPE. L'idée de maximiser les profits est une notion qui dépasse la plupart des entrepreneurs de TPE classique, d'autant plus si ça nécessite de rompre l'équilibre et la sécurité dont elle jouit avec ses partenaires et son réseau. « L'équilibre est le mot clé de la TPE classique, quand le déséquilibre maîtrisé, tel un nageur sur un plot de départ, est la caractéristique de la TPE managériale, prête à grandir. » (Foliard, 2010, p. 7).

Encadré 9 : TPE classique vs TPE managériale : Pourquoi la majorité des TPE ne croissent pas ?

2.3 Entrepreneur TPE et prise de décision

La part de la subjectivité est notable dans la prise de décision des dirigeants de TPE (Jaouen, 2010). Ils ont tendance à donner plus d'importance aux signaux forts issus de l'environnement, qui confirment leurs propres idées, et à ignorer les signaux contraires, ce qui a pour conséquence d'entraver leur réflexion stratégique. Pour Tyler et Steensma (1995), ils retiennent les informations qui rentrent dans leur cadre de référence et se basent sur leurs propres expériences passées pour peser le pour et le contre des décisions à prendre. L'intuition joue une part importante dans les choix stratégiques (Dane et Pratt, 2007). Enfin, comme le relève Jaouen (2010) citant Torrès (2003), il existe un *effet de grossissement* qui illustre la tendance du dirigeant à surestimer l'environnement proche et le moment présent, au détriment de l'environnement perçu comme lointain et les événements futurs. Selon Silvestre et Goujet (1996), l'entrepreneur tend à ne repérer que les acteurs de proximité, les autres intervenants restant inconnus, ignorés.

Fort heureusement (ou non), l'entrepreneur est rarement seul et sa cognition face à la décision comprend une dimension collective. Sa tendance à borner sa perception de l'environnement aux acteurs proches peut être palliée par ses collaborateurs les plus proches. D'après Marchesnay (2003), plus une entreprise est petite, plus l'entrepreneur va chercher des avis

extérieurs pour consolider sa prise de décision, bien que la validation de la course à suivre reste sa prérogative. Il s'appuie généralement sur un collectif restreint, pouvant toutefois dépasser le cadre de la TPE, avec qui il entretient des relations de confiance : sa famille (qui bien souvent sont ses collaborateurs principaux), son entourage proche, ses fournisseurs, un syndicat professionnel, son banquier, etc.

2.3 Mieux comprendre les particularités des TPE via le phénomène de proxémie et de proxémie collective

Raisonnement à l'échelle de l'entrepreneur, c'est raisonner en termes de proximité (Torres, 2003 ; Jaouen et Torres, 2008). L'entrepreneur se situe lui-même au centre de son propre monde, et demeure plus attentif aux événements et acteurs qui lui sont proches. L'entrepreneur incarne le point de référence, et au fur et à mesure que les éléments et événements s'éloignent du centre, leur importance à ses yeux diminue. « Ce qui est loin est moins important que ce qui est proche » (Foliard, 2010, p. 10). Sa tendance à privilégier la proximité ne se fait pas que d'un point de vue géographique, mais également social, sociétal, professionnel, etc., et c'est l'ensemble de ces éléments combinés qui constitue la *proxémie*. Pour Foliard (2010), cette singularité est la force des TPE. Il s'appuie sur Moles et Rohmer (1976) pour illustrer le phénomène de proxémie autour de l'entrepreneur TPE, via le concept de *bulle phénoménologique* (Figure 17). L'idée est que « l'importance accordée aux éléments extérieurs déclinent avec l'éloignement. »

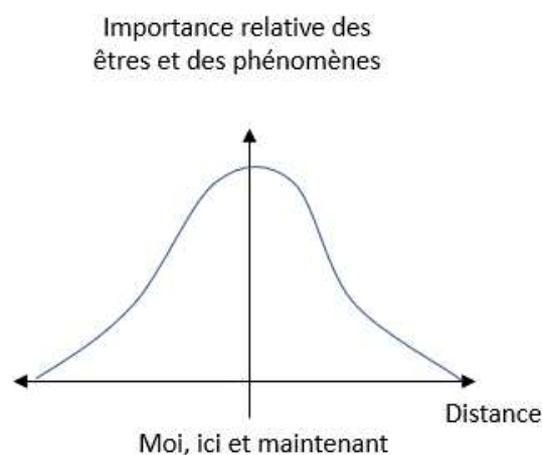


Figure 17 : La bulle phénoménologique (Moles et Rohmer, 1972)

La bulle phénoménologique permet d'expliquer pourquoi les TPE cantonnent souvent leur activité à un espace géographique limité (un quartier, une ville) sans chercher à aller plus loin, mais également de comprendre la tendance du dirigeant à se concentrer sur une équipe réduite de parties prenantes (Foliard, 2010).

Le *Moi, Ici et Maintenant* illustrent la philosophie de la centralité (Moles et Rohmer, 1972). Adapté aux TPE, le *Moi* réfère au point central du monde de l'entrepreneur, c'est-à-dire lui-même. Le *Ici* est le lieu du *Moi*, et correspond à l'endroit dans lequel l'entrepreneur et sa TPE vont pouvoir s'insérer et exister. Le champs d'action de la TPE s'organise autour du *Ici*, où l'emprise de l'entrepreneur est perçue par lui-même d'autant plus forte que les actions à entreprendre se déroulent proche du *Ici*. L'espace est connu et maîtrisé. Le *Ici* est différencié de l'*ailleurs*, dans lequel le dirigeant n'entretient aucune relation et qui ne présente que peu d'intérêts à ses yeux. Le *Maintenant* correspond au temps du *Moi*, c'est-à-dire le présent. L'entrepreneur TPE a tendance à raisonner à court terme, et tout évènement qui s'écarte du présent tend à moins solliciter l'attention du dirigeant que ceux qui se déroulent sous ses yeux.

Encadré 10 : La bulle phénoménologique : L'entrepreneur face au *Moi, Ici et Maintenant* (Foliard, 2010)

Le phénomène de proxémie exposé précédemment ne concerne que la personne de l'entrepreneur, or celui-ci base son approche sur une dimension interpersonnelle, s'inscrivant dans une logique réseau avec d'autres acteurs du territoire ou collaborateurs proches (Foliard, 2010). Ainsi l'auteur propose-t-il une variante de la bulle phénoménologique, le *Nous, Ici, Maintenant*, inscrivant au phénomène de proxémie une *approche collective*, supposément plus illustrative du fonctionnement en réseau des TPE. Le *Nous* inclut donc les partenaires proches de l'entrepreneur, agissant sur le même territoire et qu'il a appris à connaître au gré de nombreuses interactions (leurs valeurs, leur histoire et leur réputation). Ensemble ils partagent un *territoire commun*, au sein duquel les connaissances sur l'environnement sont mutuelles, diminuant le travail de collecte d'information et améliorant leur qualité. Le schéma suivant (figure 18) illustre l'aspect collectif de la bulle phénoménologique avec un seul partenaire :

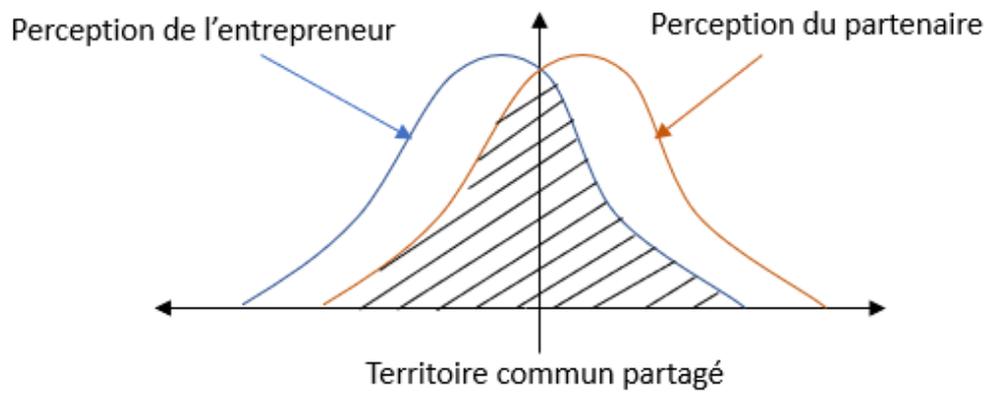


Figure 18 : L'intersection des bulles phénoménologiques (Foliard, 2010).

3. Les TPE face à l'adoption des TI : un champs de recherche très peu exploré

Très peu de recherches se sont intéressées, de manière directe, aux facteurs impactant l'adoption des TI par les TPE, et si le facteur d'intérêt est la culture, alors le champs demeure *quasiment vierge*. L'essentiel de l'attention se porte sur l'entrepreneuriat, l'entrepreneur, sa vision, ses intentions d'innovation, d'investissement ou d'adoption des TI, dont la pertinence des théories concerne essentiellement les TPE managériales (qui s'inscrivent dans une logique de croissance économique, voir encadré 9). Leur application auprès des TPE classiques reste indirecte, et ne prend pas forcément en compte la volonté de ce type d'organisation de « ne pas croître, » cherchant plus l'équilibre que la croissance. Les recherches lient souvent adoption des TI à optimisation des processus, mais qu'en est-il pour les TPE pour qui l'optimisation n'est pas la priorité, est voire même dans certains cas rejetée ?

Les TPE artisanales face aux TI : tendances d'adoption et facteurs

Julien et Trémenbert (2011) proposent une des seules recherches empiriques sur le comportement des TPE face aux TI. D'après les auteurs, les facteurs les plus discriminants impactant l'adoption des TI par les TPE artisanales sont : l'âge de l'artisan, l'équipement en autres technologies numériques, les connaissances de l'artisan en informatique et le fait que l'entourage ait (ou non) une pratique de l'informatique. On remarquera ici la prépondérance de la personne du dirigeant, qui a d'ailleurs focalisé les modalités de l'enquête, et de l'influence de l'entourage sur l'adoption des TI. Les facteurs comme le secteur, la localisation des fournisseurs et clients, le type de clientèle, la zone d'implantation (rurale ou urbaine) et l'intégration à un réseau professionnel n'ont, d'après les auteurs, pas révélé d'impact significatifs. Il faut toutefois remettre en perspective ici la variable *secteur* et *type de clientèle*. La thèse aime à considérer, de manière contraire au répertoire des métiers de l'artisanat, qu'il existe une forme *d'hôtellerie artisanale* (voir encadré 8), et que les pensions de famille en sont une manifestation. Ainsi s'appuie-t-elle également sur les recherches concernant le secteur de l'artisanat pour tenter de mieux appréhender le fonctionnement des TPE, secteur de l'hôtellerie compris. Or, la recherche menée par Julien et Trémenbert (2011) n'inclut pas l'hôtellerie dans leur enquête quantitative. Alors qu'on peut concevoir que dans le secteur de l'alimentation (boulangerie, charcuterie, poissonnerie, etc.), de la production (travail des métaux, bois etc.),

du bâtiment et des services divers (réparation, transport, etc.) les caractéristiques du secteur n'ont pas d'impact réel sur l'adoption des TI, qu'en est-il pour le secteur du tourisme ? Comme il a été exposé en introduction générale, et qui a motivé la réalisation de cette thèse, les TI revêtent une importance primordiale dans le secteur, à cause d'une part de la nature de l'offre, fortement basée sur l'information, et le comportement des consommateurs, dont la forte majorité ont recours aux TI pour la réalisation de leur séjour.

Julien et Trémenbert (2011), au terme d'une enquête quantitative, constatent que 29% des entreprises artisanales sont non-informatisées, 27% le sont mais n'ont pas internet, et 44% d'entre elles sont informatisées en plus d'être connectées à internet (relevons toutefois que les chiffres de cette enquête datent, et les choses ont dû évoluer depuis). Ils établissent plusieurs catégories d'artisans, divisés classes, selon leur propension à adopter les TI. Ainsi distinguent-ils (tableau 11) :

TPE	Profil dirigeant
<p>TPE artisanales non informatisées</p> <p>(29%)</p>	<p><i>Les vrais réfractaires</i> : classe constituée des entreprises artisanale pour qui « l'informatique n'existe pas. » Les artisans, souvent d'un âge avancé (55-65 ans), ont tendance à souligner le fait qu'ils n'ont « certainement pas l'intention d'introduire l'informatique dans l'entreprise, » souvent sous prétexte qu'ils ont l'habitude de faire sans, et qu'ils estiment que l'informatique est inutile dans leur activité, n'ayant pas besoin d'être visible sur internet. Les auteurs soulignent que pour la majorité ça va encore plus loin : ils ne possèdent ni téléphones mobiles professionnels, ni appareil photos numériques, et peuvent être qualifiés de <i>réfractaires technologiques</i>. La raison principale soulignée est une méconnaissance de l'informatique, et l'absence d'aide dans leur entourage.</p>
	<p><i>Les isolés</i> : classe intermédiaire n'accusant pas du même rejet des TI que les artisans réfractaires, la principale raison avancée est « l'habitude de gérer faire sans. » Ils n'ont pas de projets concernant les TI et n'en attendent rien. La méconnaissance de l'informatique est citée en raison principale du manque d'intérêt envers l'outil, ainsi que l'absence d'utilisateurs dans leur entourage proche.</p>
	<p><i>Ceux qui pourraient franchir le cap</i> : artisans non-utilisateurs « qui envisagent, à plus ou moins long terme, une informatisation, » constatant l'utilité croissante d'avoir une visibilité sur internet. Ils ont des attentes en termes d'accompagnement de la part des institutions ou de leurs proches. Les auteurs soulignent qu'ils appartiennent à une tranche d'âge plus jeune (moins de 45 ans).</p>

<p>TPE artisanales informatisées mais sans internet</p> <p>(27%)</p>	<p>Regroupe les entreprises artisanales qui ont un ordinateur, mais sans connexion à internet, que ce soit pour usage professionnel que pour usage personnel. L'ordinateur est essentiellement utilisé à des fins administratives et d'édition de documents (facture, devis, comptabilité etc.).</p> <p>Dans 12% des cas, les dirigeants ont prévu d'acquérir internet dans les 6 mois, alors que le reste n'en ont pas l'intention, ou ne savent pas vraiment.</p> <p>Les raisons du manque d'intérêt sont liées essentiellement à la difficulté d'utilisation perçue, ainsi qu'à la difficulté de vision sur l'utilité d'un tel outil, vu qu'ils ont l'habitude de faire sans.</p>
<p>TPE artisanales connectées à internet</p> <p>(44%)</p>	<p><i>Les avancés</i> : Internet intégré au fonctionnement de l'entreprise. Mails, consultation de sites internet, recherches etc. son des activités quotidiennes. Internet est également utilisé pour des démarches de veille économique, recherche d'informations sur l'environnement, gestion des comptes bancaires, voir même relations avec des partenaires (appels d'offres, devis électroniques etc.) et possession d'un site internet (dans de rares cas).</p> <p>D'après les auteurs, l'usage des TI au sein de la TPE n'est pas systématiquement le fait de l'artisan, mais parfois celui de collaborateurs proches (famille, etc.).</p> <hr/> <p><i>Ceux pour qui internet n'est pas rentré dans les habitudes</i> : L'usage d'internet est secondaire : mails, recherche sur internet etc. se font de manière hebdomadaire. La gestion reste papier (pas de gestion en ligne des compte bancaire). Pas de veille en ligne et très peu, voir pas du tout d'échanges en ligne avec les partenaires.</p> <p>Dans cette catégorie, l'artisan a très peu de connaissances en informatique.</p> <hr/> <p><i>Ceux qui n'ont pas d'usage d'internet</i> : Bien que connectées, les usages sont quasiment inexistant, aussi bien de manière professionnelle que personnelle.</p> <p>Pareillement à la catégorie précédente, l'artisan a très peu de connaissances en informatique, couplé avec un degré d'investissement dans tout ce qui est TI très faible voir inexistant.</p>

Tableau 11 : Typologie d'adoption des dirigeants de TPE artisanale (Julien et Tréménbert, (2011).

De manière similaire aux recherches sur la décision au sein des TPE (voir parties précédentes), Julien et Tréménbert (2011) soulignent la prépondérance de la personne du dirigeant face à la décision d'adopter les TI, tout en soulignant l'importance de l'entourage proche. Le dirigeant de TPE en manque de connaissance sur les TI, va solliciter en premier lieu son réseau personnel, sa famille et ses partenaires habituels (clients, fournisseurs, etc.). Les associations d'entreprises

et les institutions viennent généralement après. L'influence de l'entourage, notamment la famille, peut potentiellement s'effectuer de manière indirecte : Spencer et al. (2012) ont mis en évidence que le simple spectacle d'un membre de la famille (notamment les enfants) utilisant l'outil TI avec aisance peut influencer positivement le dirigeant. A l'instar de Gadin et d'Iribarne (2009), ils qualifient cet entourage sur lequel le dirigeant s'appuie pour ses décisions vis-à-vis des TI de *réseau social de l'entreprise*. Le réseau économique, qui existe en parallèle au réseau social (la filière, dans la définition de Gadille et D'Iribarne (2000)), a lui aussi une influence plus ou moins marquée sur l'utilisation de solutions informatiques selon les secteurs. Cette influence est généralement véhiculée par la présence ou non de donneurs d'ordres, par les clients, les fournisseurs et les autres partenaires du réseau économique. Le secteur du tourisme, tout comme les autres secteurs, a ses particularités en termes de relations avec les parties prenantes, notamment les clients (le relationnel avec les clients tend à se faire de plus en plus via les TI et uniquement via les TI, dû à leur comportement de consommateurs touristiques). Au sein des entreprises artisanales, l'utilisation des TI est avant tout motivée par la volonté du dirigeant d'améliorer les échanges entre l'organisation et l'environnement (recherche et diffusion d'informations), mais aussi pour gérer l'information interne (factures, devis) (Julien et Tréménbert, 2011). En tant qu'outil au service de la coordination et de l'optimisation des processus (rôle organisationnel), les TI sont très peu sollicités, certainement dû à la très petite taille de l'organisation.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Force est de constater qu'il existe peu de recherches spécifiques aux TPE prenant en compte leurs particularités, même si dans la littérature francophone le secteur de l'artisanat semble toutefois motiver certains travaux. Si en plus, l'objet de la recherche est l'adoption des TI, les travaux sont quasiment inexistants (sans même parler de l'impact éventuel de la culture), soulignant la nécessité de développer des modèles adressant spécifiquement ce type d'organisations. La TPE est souvent conceptuellement considérée comme une PME dont les caractéristiques sont amplifiées par sa petite taille, ou encore elle n'est abordée que sous l'angle de l'entrepreneur. La thèse retient toutefois plusieurs caractéristiques qui peuvent dénoter l'existence d'un lien entre culture et décision : (1) La *prépondérance du dirigeant* sur le devenir de l'organisation sous-entend l'importance de ses valeurs personnelles, qui peuvent avoir origine une culturelle. (2) Le lien fort qui existe entre le dirigeant et la *représentation qu'il se fait de son métier* peut être source de valeurs qui peuvent se rapprocher de ce qu'on pourrait qualifier de *culture métier*. (3) La TPE entretient des *liens très étroits avec son territoire d'implantation*, duquel elle tend à adopter certaines valeurs sociétales, et ce afin d'acquérir une certaine légitimité avec les communautés qui le composent.

CHAPITRE IV : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

Présentation du chapitre IV

L'objectif de ce chapitre est de bâtir, à partir de la revue de littérature effectuée lors des chapitres I à III, un cadre conceptuel approprié à l'exploration de *l'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE*. Ainsi la littérature sur la culture (chapitre I), sur l'adoption des TI (chapitre II) et sur la TPE (chapitre III) sont ici mobilisées et combinées afin de formuler un ensemble d'hypothèses qui ont pour but d'aider le chercheur dans ses démarches terrain.

1. Propos préliminaires

1.1 Adoption des TI : une décision de l'individu et de l'entrepreneur

Bien que la culture soit un concept qui concerne des valeurs partagées au sein d'un groupe, la thèse propose d'étudier le phénomène à un niveau *individuel*, en se focalisant sur le dirigeant, personnage central et décisionnaire principal de la TPE. La recherche postule que l'inscription de l'entreprise dans une démarche d'adoption et d'utilisation des TI passe essentiellement par une confrontation avec la personne de l'entrepreneur, sa vision, ses valeurs personnelles, sa culture etc. Même s'il peut ne pas être au centre des démarches opérationnelles concernant les TI, déléguant le travail à des collaborateurs proches qu'il estime plus compétents, il reste le décideur en dernier ressort, et seul son consentement peut engager *durablement* l'entreprise dans la voie du digital. Il peut exister des actions annexes, motivées par des acteurs proches du dirigeant et de la TPE (employés, famille, associations etc.) mais le caractère durable et prioritaire de la démarche ne peut être attribué que par la tête (le dirigeant). Cette décision peut être sujette à de nombreuses influences, soient-elles sociales, psychologiques, voir même physiologiques⁸, et parmi les influences sociales se trouve celle qui intéresse particulièrement la recherche menée ici : la *culture*.

Malgré le fait qu'elle opte pour une approche individuelle, la thèse ne s'intéresse pas uniquement à l'entrepreneur en tant qu'individu, sorti du contexte de son entreprise, mais s'intéresse à lui en tant que dirigeant, décisionnaire et acteur principal de sa TPE, qui doit jongler avec de multiples forces internes et externes. Ainsi, si l'impact de la culture sur l'adoption des TI par un individu, un étudiant, un employé ou un entrepreneur est un sujet récurrent dans la littérature SI, celui-ci devient relativement inédit quand l'individu en question est un dirigeant de TPE, qui a la particularité d'être en même temps décideur et opérateur. Il convient, avant d'exposer le cadre conceptuel, de tenter d'élucider la place qu'occupe la culture au sein des TPE et son influence sur la décision.

1.2 TPE et décision : l'influence supposée de la culture

L'adoption et l'utilisation de TI au sein d'une entreprise est une *décision de gestion* qui,

⁸ L'influence des déterminants biologiques sur le comportement humain est omniprésente, même si leur impact sur l'adoption de TI peut sembler très indirecte voire difficile à percevoir

dans le contexte d'une TPE, est généralement prise par le dirigeant, seul, bien que toutefois soumis à un certain nombre de forces et d'influences issues de son environnement proche et lointain (la famille, les collaborateurs proches, les employés, ou encore les parties prenantes, le réseau, le marché, le secteur, le territoire etc.). La littérature sur la TPE souligne régulièrement l'existence de *valeurs* auxquelles adhèrent le dirigeant et/ou sa TPE, valeurs qui influencent son comportement de gestion. L'origine de ces valeurs n'est que très peu mentionnée. Les valeurs sont bien souvent juste citées comme « là », inhérentes, influençant le dirigeant dans sa course et dans sa manière de courir, et souvent rattachées à sa personnalité. Ainsi entendons-nous parler d'aspirations personnelles, de valeurs entrepreneuriales, de vision, etc. C'est là un des objectifs de la thèse : mettre en évidence que ces valeurs peuvent potentiellement avoir une origine culturelle. Selon la littérature, les valeurs susceptibles d'influencer la TPE sont :

(1) *les valeurs du dirigeant* lui-même, qui irrémédiablement influencent la décision et le fonctionnement de l'entreprise, notamment par sa prépondérance à tous les niveaux de gestion. Pour Bruvat (1993) la TPE est l'objet de l'entrepreneur, sa création et il en est l'acteur principal ; c'est lui qui détermine ce qu'elle va produire et de quelle manière. Paillot (1999), parle quant à lui d'un attachement viscéral. Inconsciemment, l'entrepreneur se définit par son entreprise, et *ses valeurs et croyances* vont se retrouver dans la façon qu'il a de la gérer, ainsi que dans les objectifs qu'il cherche à atteindre. Si on s'appuie sur la définition de Strategor (1991), les valeurs personnelles sont constituées des principes moraux, des *préférences culturelles*, des attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants. Elles font office de standards normatifs et dictent ce qui est considéré comme « bon », « désirable » ou « préférable. » Le lien de ces valeurs avec la culture et ce qui intéresse particulièrement la thèse et donne lieu à un premier postulat : les valeurs du dirigeant dérivent en partie de sa culture, et celle-ci a une influence notable sur les valeurs véhiculées au sein de l'organisation, qui guident les comportements et la décision. La thèse fait le choix de s'appuyer sur la conception individuelle de la culture (Straub et al., 2002), et la définit comme la combinaison unique et complexe de différents ensembles de valeurs culturelles en provenance des groupes sociaux auxquels l'individu se réfère (nation, région, religion, ethnie, etc., pour ne citer que les plus communément admises).

(2) *Les valeurs issues du territoire* dans lequel la TPE exerce son activité. Marchesnay (2008) souligne la tendance de l'entrepreneur à vivre et travailler dans un espace géographique limité, dans lequel il entretient des relations fortes, allant jusqu'à *adhérer aux valeurs sociétales propres à cet espace* (c'est-à-dire relatives à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de la société). Plus encore, le choix du territoire ne s'effectue pas au hasard, mais selon des

critères socioculturelles et d'affinités avec les valeurs (l'affinité pouvant provenir du fait que l'entrepreneur est né ou a vécu dans cette région par exemple). Pour Jaouen (2010), l'adhésion à ces valeurs est capitale, car d'elle dépend l'image et la légitimité de l'entreprise auprès du territoire. D'après les chercheurs qui se sont intéressés à la culture, les valeurs sociétales d'un territoire sont fondamentalement liées à sa culture, et puisent leurs caractéristiques dans son histoire récente et lointaine. Le second postulat de la thèse est que, à l'instar des valeurs culturelles du dirigeant, la culture du territoire d'implantation de la TPE a une influence notable sur les valeurs véhiculées au sein de la TPE, et ainsi impactent la nature des comportements et de la décision. (1) et (2) suggèrent deux possibilités : soit le dirigeant est familier avec le territoire, et la concordance de sa culture avec celle du territoire est naturelle (ex : un habitant de l'atoll de Kauehi qui crée une pension dans ce même atoll) ; soit le dirigeant vient d'ailleurs et il doit en partie s'adapter (ex : un métropolitain qui crée une pension à Tahiti), afin de véhiculer certaines valeurs locales.

(3) *Les valeurs issues du métier exercé.* Pour reprendre les propos de Jaouen (2010) et de Picard (2006), une des composantes essentielles qui va guider le comportement et l'existence même de la TPE est la *représentation* que se fait l'entrepreneur de son propre métier, du secteur ou de l'activité choisie. Cette représentation va être source de valeurs et de normes, liées au métier, qui va cadrer les modes de gestion et les décisions (par exemple, les entreprises artisanales et le mode de production artisanal). Pour Picard (2006) on est en présence d'une *culture métier*, quand cette représentation est partagée avec les autres pratiquants du métier. Le postulat de la thèse ici est que tout comportement et décision doit passer par une confrontation avec cette culture liée au métier.

Ainsi, sans prétendre à l'exhaustivité, et en s'appuyant notamment sur la littérature en TPE, la thèse propose que l'entreprise, dans son fonctionnement quotidien, évolue au croisement de trois berceaux de valeurs culturelles, qui peuvent influencer son comportement et sa décision, parfois de manière conflictuelle :

- La *culture du dirigeant*, qui joue une part importante sur la manière dont il va penser et concevoir son organisation. En rappel, la thèse fait le choix d'appréhender la culture comme un trait individuel, prenant la forme d'une combinaison unique et complexe de différents sets de valeurs culturelles en provenance des groupes sociaux auxquels l'individu s'identifie (nation, religion, ethnie, région et autres). Le comportement de la TPE et les décisions prises passent par une confrontation avec cette culture *globale*.

- La *culture du territoire d'implantation*, source de valeurs auxquelles la TPE tend à adhérer

dans sa recherche d'équilibre et de légitimité auprès du territoire et de ses communautés. Souvent, celle-ci est assimilée par l'entrepreneur, et la culture du territoire devient partie intégrante de sa propre culture.

- La *culture métier*, liée à son appartenance à un métier, et généralement issue de représentations partagées avec les autres pratiquants.

2. Cadre conceptuel et hypothèses

2.1 Mobilisation du concept de culture TI pour appréhender le comportement du dirigeant vis-à-vis des TI

La thèse ne s'intéresse pas à tous types de comportements et de décisions au sein des TPE, mais se focalise sur ceux qui concernent l'adoption et l'utilisation des TI, en considérant le rôle primordial du dirigeant. A l'instar de toute autre décision prise au sein de l'organisation, la recherche postule que celle d'adopter et d'utiliser les TI va être influencée par la *culture du dirigeant*, la *culture du territoire d'implantation* et la *culture issue de la pratique du métier*, comme cela a été mis en évidence dans le point précédent. Le concept central mobilisé, par lequel la relation entre le dirigeant et les TI sera étudié est le concept de *culture TI*, qui correspond aux *valeurs attribuées par un groupe aux TI* (Leidner et Kayworth, 2006). Afin de prendre en compte la prépondérance de l'entrepreneur TPE sur la décision, la recherche s'inscrit dans une approche individuelle, en s'inspirant de la variante proposée par Walsh et Kefi (2008) : *la culture TI individuelle* (CTII). La CTII prend appui sur la conception du phénomène culturel proposé par Straub et al. (2002) et sa fameuse métaphore de l'oignon. Pour rappel, la CTII peut, à l'instar des autres aspects culturels comme la culture nationale, ethnique, religieuse, métier, etc., être considérée comme une des nombreuses couches de « l'oignon » qui contribuent à l'identité culturelle des individus.

Comme mis en avant en revue de littérature, les auteurs qui s'intéressent à la culture consentent à dire que, quel que soit l'aspect culturel étudié, il se divise en plusieurs niveaux selon leur visibilité pour l'observateur (Schein, 1985a, 1985b ; Robey et Azevedo, 1994 ; Griset, 1993 ; Walsh, 2008). Ainsi, il existe : (1) des éléments visibles, comme des comportements ou des pratiques ; (2) des valeurs, qui vont correspondre à la manière dont l'individu explique, rationalise et justifie ce qu'il dit et fait ; et (3) des assomptions profondes, qui agissent à un niveau inconscient. Walsh et Kefi (2008) ont été les premières à proposer d'ancrer le concept de culture TI au modèle reconnu des trois niveaux de la culture de Schein (1985). Ainsi proposent-elles une division en trois niveaux : (1) les *comportements TI*, qui correspondent aux usages observables des TI ; (2) les *valeurs TI*, qui font référence à la manière dont l'individu explique, rationalise et justifie son usage des TI ; et (3) les *assomptions profondes* qui agissent à un niveau inconscient et qui peuvent impacter les valeurs TI. La thèse fait le choix de

s'appuyer sur les travaux de Schein (2010) et Hofstede (2010) pour définir et appréhender ces dernières (**voir chapitre II, 1. et 2.**). A noter que les assomptions profondes ne concernent pas spécifiquement les TI (elles sont principalement le produit de l'appartenance culturelle ethnique, nationale, religieuse etc.), mais jouent un rôle important dans les caractéristiques des valeurs TI. La culture TI est avant tout caractérisée par les valeurs TI et les comportements TI.

Ainsi, la thèse fait le choix de s'appuyer sur les travaux de Schein (2010) pour conceptualiser la culture TI, mais également pour appréhender toutes les influences culturelles qui pourraient impacter cette culture TI. Les relations qui existent entre assomptions profondes, valeurs et comportements ont été précédemment conceptualisées par Schein (2010) à un niveau organisationnel. La recherche propose de révéifier la relation entre ces trois niveaux, en l'appliquant à la culture TI. L'idée est que les assomptions profondes influencent les valeurs vis à vis des TI, qui elles même conditionnent les comportements TI de l'individu. L'individu va soit accepter l'usage de la technologie, et éventuellement l'intégrer dans ses pratiques quotidiennes, soit la rejeter. Cette conceptualisation en trois niveaux donne naissance à la première hypothèse :

Hypothèse 1 : A un niveau individuel, la culture TI du dirigeant peut être divisée en trois niveaux : les assomptions profondes, les valeurs TI et les comportements TI.

H1a : Les assomptions profondes de l'individu conditionnent ses valeurs TI.

H1b : Les valeurs TI de l'individu conditionnent ses comportements TI.

La première hypothèse peut être schématisée comme suit :

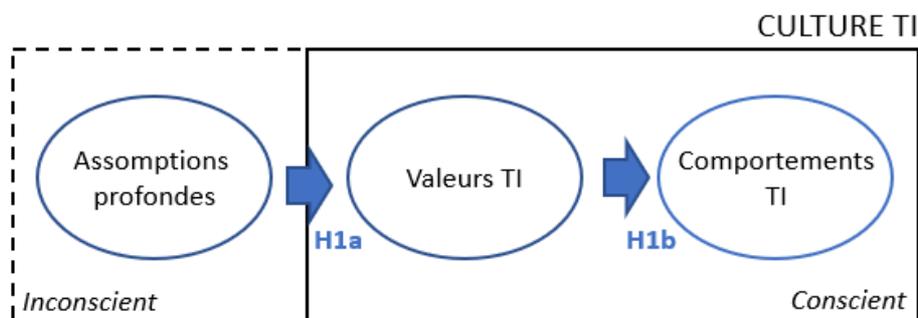


Figure 19 : Schématisation de l'hypothèse 1

Même si la relation personnelle qu'entretient le dirigeant avec les TI est d'une importance capitale (ses usages et ses valeurs TI), rappelons que celle-ci ne suffit pas à expliquer l'entièreté du comportement de la TPE vis-à-vis des TI. Comme cela a été mis en lumière, d'autres influences viennent peser sur la TPE, à savoir les valeurs issues du territoire, et celles issues de la pratique du métier.

2.2 La culture TI du dirigeant au centre d'un système de valeur en provenance du territoire et du métier

Comme expliqué dans le point précédent, les comportements d'adoption et d'utilisation des TI peuvent être appréhendés via le concept de *culture TI*. La thèse propose que, à l'instar de tous autres comportements et décisions relatives à la TPE, ceux qui concernent les TI évoluent au croisement de plusieurs berceaux de valeurs culturelles, à savoir ceux en provenance du territoire et ceux en provenance du métier. Afin d'illustrer ceci, la thèse distingue deux environnements sociaux qui peuvent impacter la culture TI du dirigeant dans son rôle d'entrepreneur TPE :

(1) *L'environnement macrosocial* : le territoire dans lequel évolue la TPE, au-delà d'être une zone géographique plus ou moins délimitée, est en vérité le croisement d'une multitude de strates culturelles en provenance des différentes communautés qui la composent. *L'environnement macrosocial* fait référence aux grands groupes sociaux qui caractérisent les sociétés (ethnies, nations, civilisations, religion, etc.), ou de manière plus abstraite, aux institutions sociales, aux systèmes sociaux ou aux différentes structures sociales. La TPE, en quête de légitimité, et via son mode de fonctionnement en réseau, tend à adhérer aux valeurs culturelles promulguées par ces différentes structures sociales. Le dirigeant lui-même, au-delà de la nécessité liée à son statut d'entrepreneur TPE, peut être personnellement lié à certaines de ces valeurs culturelles, particulièrement dans le cas où il est un natif du territoire en question.

Le postulat de la thèse est que la culture TI du dirigeant de TPE est ainsi influencée par son appartenance à telle et telle communauté issue de cet environnement macrosocial. Cette influence s'exerce tant sur un plan personnel que sur un plan statutaire (lié au mode de fonctionnement de la TPE). Cette distinction permet de mettre en perspective l'homme (ce qu'il pense personnellement des TI dû à ses appartenances culturelles) et l'organisation (ce que l'homme doit faire malgré tout pour la légitimité de sa TPE auprès de la communauté).

Pour le cadre d'analyse, l'influence que cette culture issue de l'environnement macrosocial peut avoir sur la culture TI est supposée se situer au niveau des *assumptions profondes*, ainsi que des valeurs TI. Ce raisonnement, en plus de se baser sur les travaux de Schein (2010) (qui est à l'origine du concept d'*assumptions profondes*), s'inspire également des travaux de Hofstede (2010). La thèse propose que, sur un plan personnel, l'influence a plutôt lieu au niveau des *assumptions profondes*, mettant en confrontation l'outil TI et les postulats inconscients de l'individu qui ont une origine culturelle (relation à l'espace et au temps, nature des relations humaines, tendance individualiste ou collectiviste etc., lié à son appartenance ethnique, nationale ou religieuse, par exemple). Sur le plan professionnel, donc lié aux besoins de la l'entreprise (recherche d'équilibre et de légitimité avec les instances sociales présentes), l'influence a supposément plutôt effet à un niveau *valeurs*, et impacte directement les valeurs TI du dirigeant dans sa peau d'entrepreneur TPE. Les valeurs ont souvent un lien avec l'utilité pragmatique perçue, et peuvent varier au gré des besoins, notamment sur un plan professionnel. Les *assumptions profondes* sont quant à elles inconscientes et rarement questionnables (Schein, 2010). Cette conception permet de séparer l'individu de l'entrepreneur, et mettre en confrontation l'usage personnel et l'usage professionnel.

L'hypothèse suivante est ainsi formulée :

Hypothèse 2 : La culture issue de l'environnement macrosocial influence la culture TI du dirigeant de TPE :

H2a : Au niveau des *assumptions profondes*,

H2b : Au niveau des valeurs TI.

La deuxième hypothèse peut être schématisée comme suit :

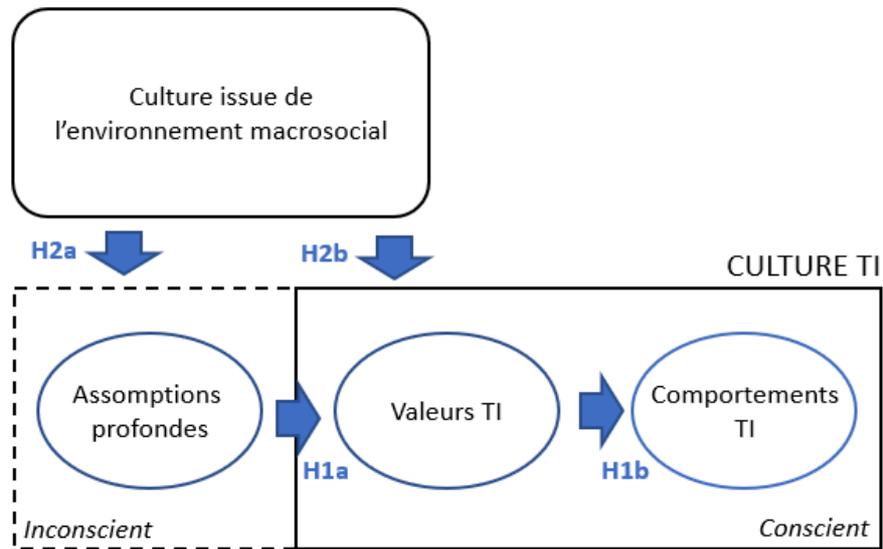


Figure 20 : Schématisation de l'hypothèse 2

(1) *L'environnement professionnel* : Picard (2006) parle d'un lien très étroit entre le dirigeant de TPE et le métier exercé. Le fait qu'il s'identifie comme faisant partie de tel ou tel métier fait naître dans son esprit une forme de *représentation identitaire du métier* (« j'exerce donc je suis »). Cette représentation identitaire correspondant à un ensemble de valeurs issues d'un imaginaire organisationnel, et spécifie quelle est la manière « idéale » d'exercer le métier et comment l'entreprise doit fonctionner pour ce faire. Si cette représentation identitaire est partagée par d'autres praticiens de la profession, alors on est en présence d'une *culture métier*, spécifiée par des valeurs et des pratiques partagées.

La thèse propose que l'adoption et l'utilisation des TI passe par une confrontation avec cette culture métier. Cette culture métier est influencée par les valeurs culturelles en provenance de l'environnement macrosocial (la façon de travailler est souvent liée aux valeurs sociétales) mais également par ce que la thèse qualifie *d'environnement professionnel*. Cet environnement fait référence à toutes les structures sociales auxquelles la TPE est liée dans l'exercice de son métier, comme les réseaux professionnels, les partenaires professionnels, les associations, les institutions, etc. pour en nommer quelques-uns. Ne disposant pas en interne de toutes les

ressources et compétences dont elle a besoin, la TPE se constitue un réseau étroit, composé de parties prenantes desquelles elle va être très dépendante.

Ainsi, l'hypothèse suivante peut être établie :

Hypothèse 3 : La culture issue de la pratique du métier influence la culture TI du dirigeant de la TPE :

H3a : Au niveau des valeurs TI,

H3b : Au niveau des comportements TI.

La troisième hypothèse peut être schématisée comme suit :

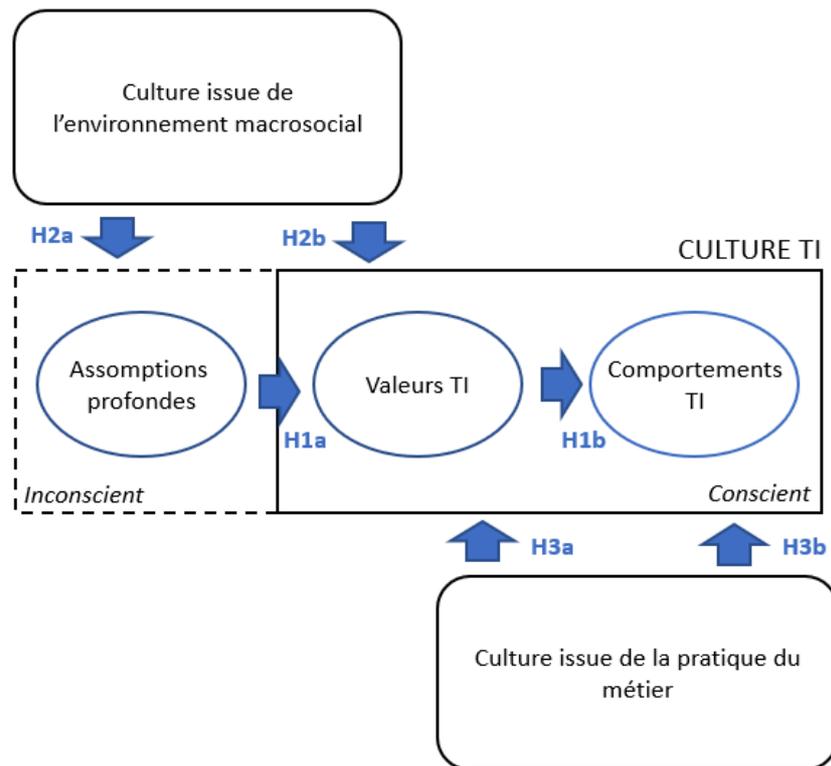


Figure 21 : Schématisation de l'hypothèse 3

2.3 L'influence des proches sur la culture TI du dirigeant

La thèse rejoint l'idée que l'une des influences majeures sur les décisions prises par le dirigeant TPE provient de ses partenaires les plus proches, soient-ils d'autres membres de la TPE, des membres de sa propre famille (ou les deux en même temps dans le cas de TPE familiales), ou encore tout autre personne ou groupe avec lesquelles le dirigeant entretient des relations étroites, voir d'affinité. Cette assertion s'aligne sur l'idée que plus une entreprise est petite, plus l'entrepreneur va chercher des avis extérieurs pour consolider sa prise de décision (Marchesnay, 2003). Plus ces avis proviennent de partenaires proches, plus ils ont d'impacts sur le dirigeant.

L'environnement microsocial fait référence aux groupes sociaux de taille réduite comme la famille, le couple, les amis ou encore les groupes liés par des caractéristiques ou des intérêts communs (loisir, discipline sportive, etc.). Dans ces groupes, des relations comme l'amitié, l'amour, la fraternité, la confiance, la loyauté, etc. peuvent lier les membres les uns aux autres.

La thèse postule que, à côté des influences en provenance de son environnement macrosocial (H1) et professionnel (H2), la culture TI du dirigeant peut être notablement influencée par celle des membres de son environnement microsocial. Plus le dirigeant sera exposé à certaines valeurs et pratiques vis-à-vis des TI, plus ses propres valeurs et pratiques peuvent potentiellement s'en imprégner, voir s'aligner. Par exemple, un individu qui accuse d'une culture TI plutôt *proactive*, qui démontre une certaine passion pour l'outil ainsi qu'une certaine efficacité peut, de manière directe (par l'explication, l'incitation) ou indirecte (juste par l'exemple) influencer les valeurs TI d'un autre individu qui lui accuse d'une culture TI moins impliquée. Cette possible transmissibilité d'une culture TI d'une personne à une autre est mise en évidence par Walsh (2010). Elle qualifie ce phénomène *d'acculturation aux TI*. L'acculturation aux TI correspond à « *un processus d'apprentissage culturel, résultant de l'exposition de l'individu ou du groupe aux TI, ainsi que de ses expériences avec les TI.* » De manière complémentaire, la thèse défend que plus cette exposition provient de partenaires proches, plus elle est effective. Loch, Straub et Kamel (2003) stipule que tout exposition se traduit généralement par une meilleure acceptation des technologies.

2.4 Les valeurs TI au centre de l'évaluation empirique ?

La thèse fait le choix de s'appuyer sur les travaux de Schein (2010) pour conceptualiser la culture TI, mais également pour appréhender toutes les influences culturelles qui pourraient impacter cette culture TI (culture en provenance de l'environnement macrosocial (H1), de la pratique du métier (H2) et la culture TI même des proches(H3)). Chacune d'elle est ainsi appréhendée essentiellement en termes de valeurs, de comportements mais également d'assomptions profondes. La prise en compte des assomptions profondes, ou tout du moins l'aveu de leur existence, est primordiale pour Schein (2010), car elles constituent l'essence même de la culture. Il n'est pas de culture sans assomptions profondes.

Comme le suggère le schéma regroupant l'ensemble des hypothèses (figure 22 ci-dessus), les valeurs TI sont au centre du cadre conceptuel proposé. Ainsi sont-elles supposément impactées par les assomptions profondes du dirigeant (H1a), la culture issue de l'environnement macrosocial (H2b), la culture issue de la pratique du métier (H3a) et la culture TI des proches (H4a). Ces même valeurs TI occupent un rôle prépondérant dans les comportements observables vis-à-vis des TI (H1b). Leur appréhension empirique revêt donc d'une importance capitale et devrait focaliser une grande partie des démarches terrains. Ce constat a été notamment émis par Walsh (2009), pour qui les comportements TI et les assomptions concernant les TI dérivent des valeurs TI, qui occupent une place centrale. La thèse s'inspire des dimensions qu'elle propose pour évaluer les valeurs TI, qu'il convient de rappeler ici schématiquement (voir figure 23 ci-dessous) (voir 3.2 du chapitre II pour le détail) :

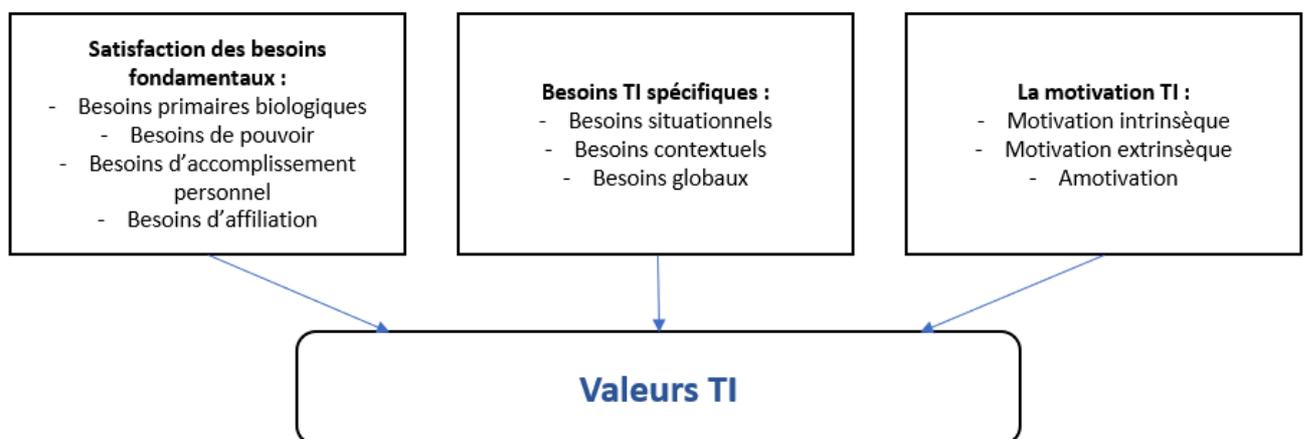


Figure 22 : Les dimensions pour évaluer empiriquement les valeurs TI (Walsh, 2009)

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

L'objectif de ce chapitre a été de proposer un cadre conceptuel directeur pour guider les enquêtes terrains du chercheur. Ainsi est-il proposé que : (1) Le comportement de la TPE vis-à-vis des TI dépend essentiellement de la *culture TI de son dirigeant*. Celle-ci est composée de comportements TI observables, de valeurs TI, conditionnées par des assomptions profondes. (2) Cette culture TI se retrouve au cœur d'un système de valeurs culturelles en provenance des communautés d'appartenance du dirigeant, du territoire d'implantation de la TPE, (*culture issue de l'environnement macrosocial*), mais également (3) de l'appartenance identitaire à un métier (*culture issue de la pratique du métier*). La culture TI du dirigeant est également fortement influencée par la culture TI de ses proches (*culture issue de l'environnement microsocal*), via le phénomène d'acculturation aux TI.

PARTIE 2: METHODOLOGIE DE LA THESE

Présentation de la partie 2

En se basant sur la littérature, la première partie de la thèse a tenté d'émettre des éléments de réponse théoriques vis à vis de la problématique de recherche. La construction conceptuelle qui en est issue s'avère néanmoins insuffisante. Afin d'approfondir l'analyse de l'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE, la thèse va s'appuyer sur une série d'observations empiriques afin de contextualiser le modèle conceptuel proposé dans le chapitre IV. Comme cela a été exposé, l'influence de la culture sur les comportements des individus relève d'une dynamique complexe. Celle-ci s'exprime au sein de communautés très diverses (macro, micro, métier etc.) sous la forme de valeurs, mais également d'assomptions qui irrémédiablement et subtilement influencent les comportements et les processus décisionnels au sein des TPE.

L'objectif de cette partie est, dans un premier chapitre (V), d'exposer *le positionnement épistémologique* de la thèse, positionnement qui se veut adapté à l'étude de phénomènes complexes comme la culture. Il sera proposé que *l'interactionnisme symbolique* peut être une approche intéressante pour appréhender le phénomène culturel.

Dans un second chapitre (VI), la méthodologie employée sera ensuite présentée. Il sera argumenté qu'une recherche *qualitative à forte instrumentation préalable*, organisée sous la forme *d'études de cas ethnographiques*, peut être un choix judicieux pour explorer l'objet de recherche.

CHAPITRE V: ARGUMENTS EPISTEMOLOGIQUES POUR APPREHENDER LA COMPLEXITE DU PHENOMENE CULTUREL

Présentation du chapitre V

L'objectif de cette partie est d'exposer les différents *arguments épistémologiques* qui ont contribué à articuler la problématique soulevée par la thèse au design de la recherche. Cette connexion entre nature de la connaissance produite et construction méthodologique est soulignée comme importante par la littérature pour deux raisons : (1) car relevant des sciences de gestion, sciences jeunes péjorativement dites « molles » ou « douces », souvent considérées sous le joug de devoir légitimer leur identité scientifique récemment acquise et la validité globale des connaissances qu'elles produisent, auprès des sciences plus « mûres » ou « dures » comme les sciences de la nature ou les sciences formelles ; (2) en seconde raison vient la nature qualitative de la recherche, qui d'une même manière, doit justifier qu'elle est à même de produire de la connaissance valide, en comparaison des méthodes quantitatives plus traditionnelles, dont l'épistémologie est alignée peu ou prou sur celles des sciences de la nature.

Deux éléments seront ainsi développés dans ce chapitre. Premièrement, une réflexion épistémologique sera déployée sur la pertinence de s'appuyer sur *l'interactionnisme symbolique* pour appréhender l'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les individus. Deuxièmement, l'objet de recherche sera envisagé comme un *système complexe*. L'objectif ici s'apparente à une *prise de conscience* que le cadre conceptuel proposé ne se suffit pas à lui-même, mais s'insère dans une multitude de facteurs explicatifs qui peuvent également peser sur l'objet étudié, dont il convient d'admettre l'existence. L'objectif de fond est de contribuer à mieux définir les outils méthodologiques pour interpréter et analyser le réel observable lors des enquêtes terrain.

L'épistémologie se revêt d'un certain nombre de définitions typiques qui, bien qu'exposant diverses nuances conceptuelles (degré de connexion à la philosophie des sciences, ne s'intéressant qu'à la connaissance scientifique ou non etc.) tendent à relier l'épistémologie à la réflexion sur les critères auxquels une connaissance dite « véritable » devrait se conformer. Il va de soi qu'une définition présente toujours un élément arbitraire, et de cette même manière, la thèse n'ayant pas vocation à débattre sur la nature de l'épistémologie, fait le choix d'adopter celle de Piaget (1967, page ?), qui définit l'épistémologie de manière ouverte « *en première approximation comme l'étude de la constitution de connaissances valables* ».

Les sciences de gestion sont souvent abordées selon deux ou trois grands paradigmes épistémologiques, dont l'opposition a longtemps fait débat : le positivisme d'une part, et le constructivisme et l'interprétativisme d'autre part, le dernier étant souvent présenté comme une variante du constructivisme. La question ici n'est pas de nourrir ce débat (désormais dépassé), mais plus d'émettre des arguments et des propositions sur le parti pris épistémologique de la thèse, sur lequel une charpente méthodologique cohérente cherche à être bâtie. Le point de vue défendu rejoint celui de Koenig (année, page), en faveur de « *l'intérêt de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation* ». L'approche proposée par la thèse se veut n'être qu'une manière particulière d'appréhender le problème, et une toute autre approche épistémologique et méthodologique peut tout à fait fournir un éclairage alternatif pertinent.

Quel que soit le paradigme choisi, l'argumentation s'effectue généralement autour de trois grandes questions fondamentales : la question *ontologique*, relative à la nature de la réalité, et donc la nature de la connaissance produite ; la question *épistémologique*, relative à la nature de la relation entre le chercheur et l'objet d'étude ; et la question *méthodologique*, relative à la manière dont le chercheur va construire la connaissance et donc relative à sa validité par rapport à son positionnement ontologique et épistémologique. Ci-dessous un tableau résumant les tenants des trois postures épistémologiques majeures en sciences de gestion :

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	
Objectif de la recherche	Découvrir la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec le l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses

Tableau 12 : Comparatif des hypothèses des trois postures épistémologiques majeures en sciences de gestion

1. La culture sous l'œil de l'interactionnisme symbolique

L'interactionnisme symbolique, le sujet comme acteur

« *Le comportement individuel n'est ni tout à fait déterminé, ni tout à fait libre, il s'inscrit dans un débat permanent qui autorise justement l'innovation* » (Le Breton, 2016, p. 47). Le courant de l'interactionnisme symbolique est une branche de l'interprétativisme, qui inscrit donc le comportement individuel dans l'hypothèse intentionnaliste, par opposition à l'hypothèse déterministe qu'on retrouve dans les paradigmes positivistes. L'interactionnisme symbolique considère que l'individu est doté d'une capacité réflexive, qu'il est libre de ses décisions et de ses comportements, mais évolue dans un contexte qui n'est pas sans l'influencer. Il agit envers les objets (sociaux ou non) selon le sens et le symbole qu'il attribue à ces objets. Il construit son univers de sens non uniquement à partir d'une imposition extérieure, mais à travers une activité délibérée de donation de sens (Le Breton, 2016). Ce *libre arbitre* permet de considérer que l'individu puisse agir de manière inédite ou imprévisible, malgré la pression des structures sociales dont il répond. Blumer (1969) avance que ce sont les personnes et leurs actions qui définissent les normes et la vie en société, et non l'inverse. Le social apparaît comme une “mise en forme commune”, un “ordre négocié” et renégocié en perpétuel changement, et non une donnée fixe préexistante aux acteurs.

Dimension symbolique et culture

« *Entre le monde et l'homme agissant, il y a l'épaisseur des significations projetées par ce dernier pour s'y mouvoir à son aise* » (Le Breton, 2016, p. 49). La dimension symbolique conditionne le rapport au monde. C'est le sens attribué aux différents objets qui permet aux individus d'agir efficacement ou non avec ceux-ci. C'est à partir des sentiments de familiarité ou de désarroi devant les signes proposés par le monde ou les autres personnes que naît la symbolique que l'individu attribue aux objets (sociaux ou autres). La symbolique traduit quelque peu les émotions de l'individu vis à vis de telle ou telle ressource de sens. La culture joue une part importante dans cette symbolique car cet univers de significations émerge bien souvent d'un processus de coopération et d'adaptation mutuelle au sein d'un groupe social. D'après Le Breton (2016), la culture est une ressource qui permet à l'individu de se situer face au monde.

C'est de ce groupe social de référence qu'il puise les significations qu'il a du monde ainsi que les motifs de ses actes.

L'interaction, comme source des symboles culturels

Si on s'en réfère aux défenseurs de l'interactionnisme symbolique, le sens sur lequel se fonde l'action émerge au travers d'interactions interpersonnelles réciproques et situationnelles. Les individus attribuent du sens à leurs actions, à leurs retentissements, ils interprètent aussi les actions des autres et agissent en conséquence (Blumer, 1969). Les valeurs et les intentions de chacun des intervenants d'une interaction se propagent, chaque acteur intégrant une partie des perspectives et des réalités de l'autre lors du processus. C'est ainsi que, au fur et à mesure des interactions, suivant une dynamique perpétuelle, une forme de réalité intersubjective émerge reposant sur des symboles langagiers partagés. La société est vue comme un réseau d'innombrables acteurs en interactions réciproques, qui tissent une toile de valeurs et de sens plus ou moins partagés ou conflictuels. Le Breton (2016), reprenant les termes du sociologue Becker, illustre que les résultats d'une interaction entre deux acteurs sont indéterminés et imprévisibles, mais elle s'établit néanmoins sur un canevas d'attentes mutuelles.

L'imposition de statut comme régulateur des comportements

Les sociétés attribuent aux individus qui la composent un *statut social*, qui va régir et encadrer les comportements des acteurs. Strauss (1992) définit comme "imposition de statut" la perte d'autonomie d'un acteur à cause de la pression issue des attentes d'autres. Ces attentes, mutuelles car les interactions s'effectuent de manière réciproque, peuvent être relative à la position de l'individu dans le groupe social, sa place dans la hiérarchie, sa profession, son ethnie, sa culture etc. Est attendu d'un avocat, d'un ouvrier, d'un chef de tribu, d'un catholique, d'un polynésien ... qu'il se comporte comme tel, bien que son comportement puisse être en décalage avec les normes et valeurs issues de son statut. Agir à l'encontre de ce qui est attendu par son statut peut mener l'individu à perdre en légitimité auprès de sa communauté de référence ou de sa culture.

2. L'impact de la culture sur le comportement : un phénomène « complexe »

2.1 La culture par la pensée complexe

Le comportement humain et les différents facteurs qui le régulent ont toujours fait l'objet d'une attention particulière auprès des chercheurs de nombreuses disciplines. Ainsi la biologie, la psychologie, la sociologie ou encore la philosophie possèdent toutes des branches disciplinaires qui tentent d'apporter leur pierre à l'édifice. C'est par le biais de la psychologie sociale que les sciences sociales s'intéressent aux différents facteurs pouvant impacter le comportement des individus.

Comportement social et influence sociale

L'humain est sujet à des comportements sociaux qui sont liés à la façon dont les pensées, les sentiments et les comportements des acteurs sont influencés par la présence réelle, imaginaire ou implicite des autres. Cette *influence sociale*, issue des autres impacte le comportement de l'individu, même dans les cas où il se retrouve seul. Son comportement est régulé par ce que la société attend de lui, et ce par l'intermédiaire de phénomènes sociaux comme l'imposition de statut (son comportement doit correspondre à sa place dans la société), la famille, ou plus globalement les différentes normes culturelles, intériorisées ou non, issues de ses communautés d'appartenance (comme défini en revue de littérature).

Comportement humain et transdisciplinarité

Le comportement humain s'inscrit donc dans une dynamique complexe, non seulement parce qu'il dépend de *facteurs biologiques* ou physiologiques, mais également parce qu'il répond de *phénomènes psychologiques et sociaux* très complexes : psychologiques à travers la personnalité, le tempérament, les émotions, la dualité entre le soi et le moi, et autres ; sociaux au travers des normes, de la culture, des valeurs, des habitudes, des assomptions profondes etc.

(voir figure 2). A côté de la diversité de ses composantes explicatives, le comportement se caractérise également par la diversité de ses expressions. Il peut être décrit comme inné ou acquis, conscient ou inconscient, volontaire ou involontaire, automatique ou contrôlé, économique, rationnel ou irrationnel etc. Le comportement est régulé par un univers complexe de facteurs explicatifs qui s'entrecroisent, et la culture n'est que l'un d'eux. C'est en prenant en compte l'ensemble de ces facteurs comme un tout, dans son entière complexité, qu'un observateur peut espérer s'approcher de la réalité explicative du phénomène étudié.

Pensée complexe et métaphore de l'éléphant

La *pensée complexe* (du terme *complexus*, c'est à dire ce qui est tissé ensemble) est un concept qui a été popularisé par le sociologue et philosophe français Edgar Morin. L'objectif est de lutter contre le mode de pensée réductionniste, qui consiste en la fragmentation et l'isolement des objets de connaissance. De tout temps, l'homme s'est évertué à simplifier la réalité afin d'en obtenir une image intelligible, et ainsi l'a-t-il compartimenté en disciplines et sous-disciplines. Les chercheurs en biologie, en psychologie, en sociologie ou en gestion, observant le même comportement, établissent leurs explications et conclusions sur la base de savoirs propres à leur domaine. Même au sein même d'une discipline, par la diversité des angles d'attaque et des théories mobilisées, les connaissances produites sont compartimentées et ne fournissent qu'une représentation partielle du phénomène. Edgar Morin utilise le terme de « *reliance* » pour exprimer le besoin de relier ce qui a été séparé, afin d'approcher une vision moins morcelée de la réalité. La parabole des « aveugles et de l'éléphant » est souvent utilisée pour illustrer ce phénomène (voir encadré 11).

Six hommes d'Inde, très enclins à parfaire leurs connaissances, allèrent voir un éléphant (bien que tous fussent aveugles) afin que chacun, en l'observant, puisse satisfaire sa curiosité. Le premier s'approcha de l'éléphant et perdant pied, alla buter contre son *flanc* large et robuste. Il s'exclama aussitôt : « Mon Dieu ! Mais l'éléphant ressemble beaucoup à un *mur* ! ». Le second, palpant une *défense*, s'écria : « Ho ! qu'est-ce que cet objet si rond, si lisse et si pointu ? Il ne fait aucun doute que cet éléphant extraordinaire ressemble beaucoup à une *lance* ! ». Le troisième s'avança vers l'éléphant et, saisissant par inadvertance la *trompe* qui se tortillait, s'écria sans hésitation : « Je vois que l'éléphant ressemble beaucoup à un *serpent* ! ». Le quatrième, de sa main fébrile, se mit à palper le *genou*. « De toute évidence, dit-il, cet animal fabuleux ressemble à un *arbre* ! ». Le cinquième toucha par hasard à l'*oreille* et dit : « Même

le plus aveugle des hommes peut dire à quoi ressemble le plus l'éléphant ; nul ne peut me prouver le contraire, ce magnifique éléphant ressemble à un *éventail* ! ». Le sixième commença tout juste à tâter l'animal, la *queue* qui se balançait lui tomba dans la main. « Je vois, dit-il, que l'éléphant ressemble beaucoup à une *corde* ! ». Ainsi, ces hommes d'Inde discutèrent longuement, chacun faisant valoir son opinion avec force et fermeté. Même si chacun avait partiellement raison, tous étaient dans l'erreur. »

Encadré 11 : Parole des « aveugles et de l'éléphant » illustrant la relativité de la réalité

Pour le travail de thèse, l'importance de considérer la réalité comme complexe tient dans la prise de conscience que quel que soit le modèle explicatif avancé, le chercheur ne peut en avoir qu'une *représentation partielle*. La recherche menée ici est le fruit du travail d'un aveugle, conscient d'être aveugle, et conscient qu'il a besoin du travail d'autres aveugles afin d'espérer toucher du doigt la réalité du phénomène étudié.

2.2 L'impact de la culture sur le comportement par le prisme des systèmes complexes

Un *système complexe* est un ensemble constitué d'un grand nombre d'entités en interaction, obéissant à certains principes ou règles, qui empêchent l'observateur de prévoir sa rétroaction, son comportement ou son évolution par le calcul. La notion de système sous-entend également la présence de frontières qui définissent les critères d'appartenance au système. Dans le cadre de la thèse, ces frontières sont définies par la problématique posée par la recherche, et plus précisément par le modèle théorique proposé précédemment. Ainsi la *culture TI*, élément central du modèle théorique, est en interaction avec la *culture issue des contextes sociaux et environnementaux* et la *culture métier*, l'ensemble formant le système qui se veut l'explication de l'impact de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par l'individu. Le caractère « complexe » d'un système s'illustre à travers l'idée défendue par le concept de « pensée complexe », qui consiste en la prise de conscience que celui-ci s'insère dans un ensemble de systèmes inter reliés, interagissant, englobants, englobés, etc., et dont la multiplicité et les interactions sont proportionnelles à la multiplicité des points de vues (théories, disciplines etc.), qui se recoupent partiellement.

Un système complexe s'insère dans au moins un système plus vaste, son écosystème, qui lui-même est un sous-système d'autres systèmes plus vastes. Le système étudié peut lui-même être l'écosystème d'autres systèmes. Paradoxalement, l'image des poupées russes a été utilisée pour

illustrer les relations entre les systèmes (Bouvier, 2007), mais c'est sans prendre en compte le *caractère non-linéaire* qui est souvent le propre des systèmes complexes. Ce caractère non-linéaire exprime la tendance de certains systèmes à bouleverser le schéma linéaire de causalité sur lequel les observateurs ont pris appui pour évaluer son résultat, et ainsi dénoter de comportement inédits et d'effets non-voulus, pervers ou bénéfiques. Ce constat est important dans l'étude de phénomène sociaux dynamiques, diffus et insaisissables (subjectifs, redéfinis sans cesse, partagés) comme peut l'être l'impact de la culture sur le comportement d'adoption des TI par les acteurs. On considère qu'un système est complexe lorsque le résultat final de son évolution n'est *pas prédictible*, même connaissant les règles de comportement de départ.

Caractéristiques des systèmes complexes, selon H.A Simon (1977) :

1. Les systèmes qui ont *beaucoup de composants* peuvent être considérés comme complexes, en comparaison des systèmes qui en ont peu. Ainsi, la *cardinalité* d'un ensemble peut être prise comme mesure de sa complexité.
2. Les systèmes dans lesquels il y a *beaucoup d'interdépendances entre les composants* sont généralement considérés comme plus complexes que les systèmes avec moins d'interdépendances.
3. Les systèmes dont le *comportement est considéré comme "indécidable"* peuvent être considérés comme complexes comparés à ceux dont le comportement est tenu pour déterminable.
4. La complexité des systèmes peut être mesurée par leur *contenu d'information*, au sens de Shannon-Wiener. Par ce critère, les systèmes ayant beaucoup de composants identiques sont moins complexes que les systèmes de taille comparable dont les composants sont tous différents.
5. En relation étroite avec la notion de complexité informationnelle, on trouve l'idée de mesure de la complexité des théories par *le nombre de leurs paramètres*, ou par le nombre de symboles nécessaires pour les caractériser.
6. Il y a aujourd'hui un intérêt très marqué parmi les mathématiciens et les informaticiens pour *la complexité computationnelle* : évaluée par le nombre maximum ou le nombre attendu de pas de calculs élémentaires nécessaires pour résoudre les problèmes d'une classe donnée.
7. Les mesures *de la difficulté d'un problème* peuvent être regardées, au moins dans certaines circonstances comme une classe particulière de mesures de la complexité computationnelle.

Encadré 12 : La complexité selon H.A. Simon (1977).

Ainsi, le système illustrant l'impact de la culture sur le comportement vis-à-vis des TI peut être considéré comme complexe car :

1. Il met en jeu de *nombreux composants* en interaction (voir figure 25) : le *comportement vis-à-vis des TI (n)* dépend de la *culture TI (n)*, elle-même influencée par la *culture issue*

des contextes sociaux et environnementaux (n) et la culture métier (n). Chacune de ces composantes est régit par les interactions réciproques tripartites entre assumptions profondes, valeurs et comportements (n-2, voir figure 26), qui représentent des sous-composantes du système. L'élément *culture issue des contextes sociaux et environnementaux* (n) est une catégorie regroupant de nombreux thèmes issus de la littérature (n-1) : culture nationale, régionale, ethnique, religieuse etc. Le nombre d'éléments dans le système est au minimum ceux indiqués dans le modèle théorique, avec un nombre maximum non-dénombré. Le schéma suivant (figure 25) permet d'illustrer ce point :

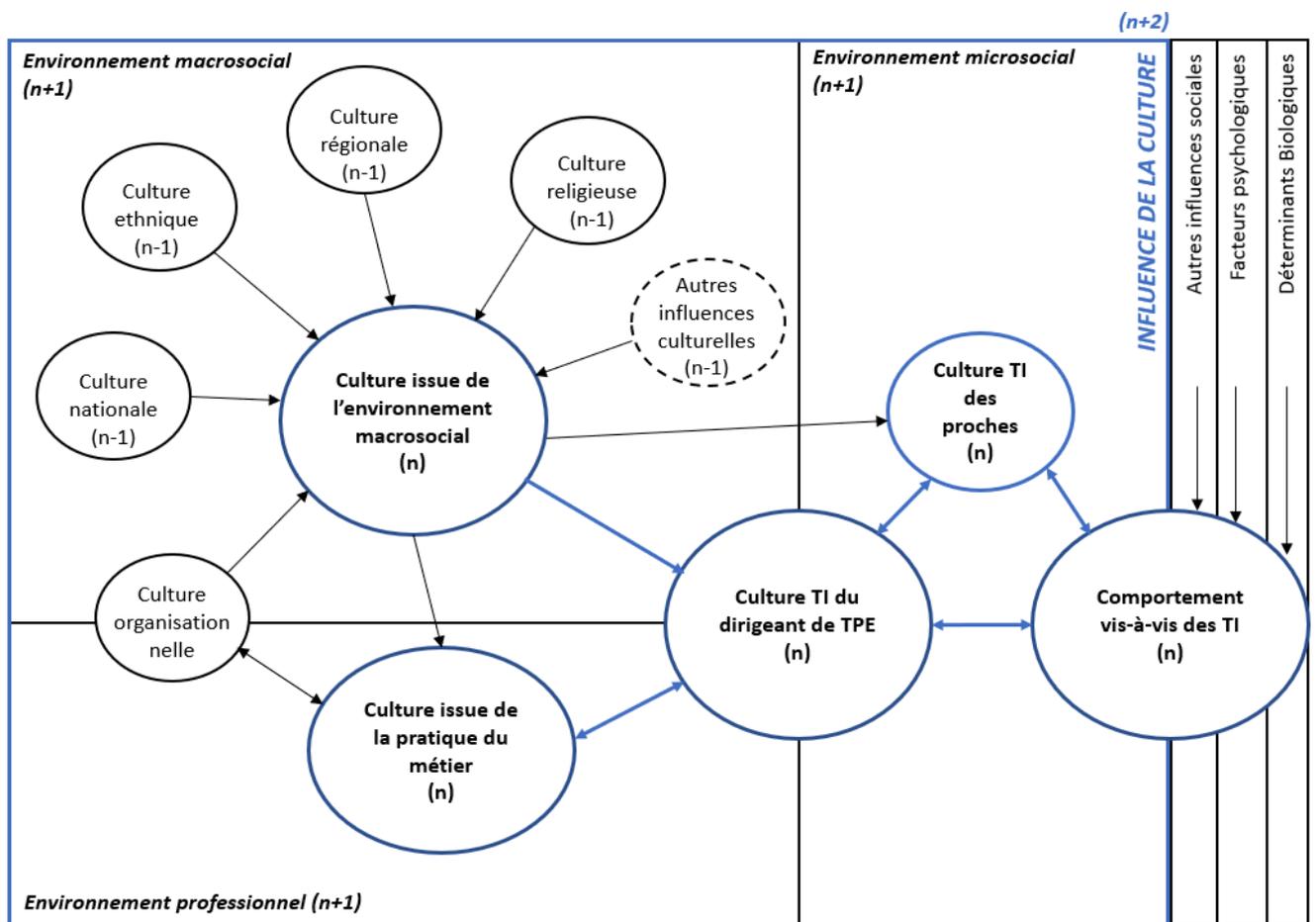


Figure 23 : Illustration de la complexité du système étudié, selon les critères 1 et 2 de Simon

2. Il existe au sein du système *beaucoup d'interdépendances* entre les composants :

S'illustre par la diversité et le nombre d'interactions sociales qui régulent les interactions entre chacune des composantes du système. Ainsi, en exemple, l'influence de la *culture issue des*

contextes sociaux et environnementaux (n) sur la *culture TI* (n) se fait par l'immersion prolongée du dirigeant de TPE dans telle ou telle communauté, dans lesquelles il va interagir socialement avec les membres, via des activités sociales qui peuvent être caractéristiques de chaque groupe (langage particulier, danses, prières, discussions, jeux, pratiques professionnelles, etc.). Par ces échanges, les assomptions profondes et les valeurs des individus (n-2) se confrontent, s'échangent, se partagent, se propagent, et donnent lieu à des tendances comportementales particulières, prévisibles ou inédites. Ce même raisonnement régit les interactions entre tous les éléments du système.

3. Le comportement du système est considéré *indécidable* : cette caractéristique souligne le fait que l'observateur ne peut pas prévoir à priori le comportement du dirigeant de TPE vis-à-vis des TI, même connaissant la configuration de départ, et ce à cause de la nature dynamique, diffuse, collective et incertaine du phénomène culturel. La tentative de modélisation avancée lors du travail de thèse a pour objet d'éclairer les chemins, mais ne peut avoir de visibilité précise et certaine quant à la destination.

4 -5 : Le système peut être considéré comme complexe dans le sens où il affiche une *diversité spécifique élevée* : chaque élément du système correspond à une catégorie d'influence culturelle (culture régionale, ethnique, organisationnelle etc.) regroupant des thèmes, des valeurs, des pratiques, des comportements etc. différents, susceptibles de répondre de théories et *paramètres infiniment divers*. Le choix de la thèse est néanmoins de cadrer la lecture des relations entre les différents éléments du système selon les relations réciproques tripartites entre assomptions profondes, valeurs et comportements (n-2), comme avancé dans la littérature.

L'impossible totalité :

Étant difficilement possible de considérer l'ensemble, mais également parce que la thèse s'inscrit dans une problématique de gestion bien précise, l'illustration se limitera aux relations entre les parties du modèle théorique et leurs écosystèmes communs et respectifs, dans une limite fixée de n, n+1, n+2, n-1, n-2 (voir figure 25 et 26) (voir encadré 13).

(n) *Culture TI, Comportement vis-à-vis des TI, Culture issue des contextes sociaux et environnementaux, Culture métier, Culture TI des proches*. Ce niveau reflète les relations d'influences directes du modèle étudié. Le niveau (n) est celui qui est démontré lors du travail de thèse pour répondre à la problématique de recherche.

(n-1) *Culture organisationnelle, culture nationale, culture ethnique, culture régionale, culture*

religieuse, et autres influences culturelles. Cet ensemble de sous-systèmes composent l'élément *culture issue des contextes sociaux et environnementaux* (n). A noter que la *culture organisationnelle* (n-1) est considérée comme englobé à la fois par la *culture issue des contextes sociaux et environnementaux* (n) et la *culture métier* (n).

(n-2) Relations réciproques tripartite entre les trois niveaux de la culture, assomptions profondes, valeurs et comportements (voir figure 26).

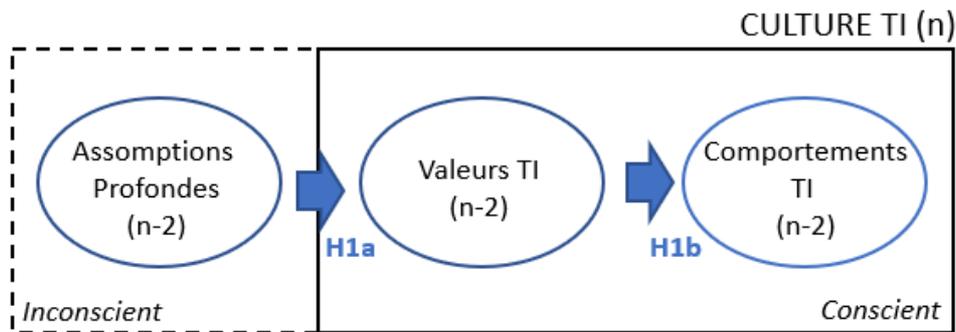


Figure 26 : Les trois niveaux de la culture (n-2) : l'exemple de la culture TI

(n+1) *L'environnement macrosocial* fait référence aux grands groupes sociaux qui caractérisent les sociétés (peuples, nations, civilisations etc.), ou de manière plus abstraite, aux institutions sociales, aux systèmes sociaux ou aux différentes structures sociales. *L'environnement microsocal*, à l'inverse, fait référence aux petits groupes sociaux comme la famille, le couple, les amis, les groupes liés par des caractéristiques ou des intérêts communs (loisirs, groupe de jeunes, usagers du bus etc.). S'y expriment des relations comme l'amitié, la confiance, la loyauté etc. *L'environnement professionnel* comprend l'ensemble des groupes de référence de l'acteur lors de sa relation avec le travail.

(n+2) Système global, illustrant *l'impact de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les individus*. Ce niveau englobe le modèle théorique qui se veut l'explication de la problématique posée par la thèse. Les autres déterminants du comportement vis-à-vis des TI, comme les *autres influences sociales* (éducation, classe sociale, famille etc.) les *facteurs psychologiques* (personnalité, curiosité, expériences passées etc.) et les *facteurs biologiques* (hormones, génétique comportementale, facteurs physiologiques etc.) se situent au niveau (n-2), et sont considérés comme des systèmes voisins qui, à leur niveau, influencent également le comportement de l'individu vis-à-vis des TI.

Encadré 13: Explications des relations entre les éléments du système

La thèse, en cherchant à prendre en compte le caractère complexe de la culture, inscrit son ancrage épistémologique dans le paradigme systémique et les *systèmes complexes non-linéaires*. Cette conception marque la volonté de la recherche de s'inscrire aux antipodes des approches réductionnistes, réduisant le tout à la somme des parties. Comme avancé par la pensée complexe, le tout est à la fois plus que la somme des parties, grâce à la présence de

synergies qui se dégagent de la structure du système, mais également moins que la somme des parties, chacun des éléments étant partiellement inhibé par la structure du tout. La prise en compte de l'ensemble étant difficilement réalisable lors du travail de thèse, l'approche par la pensée complexe s'apparente à une prise de conscience épistémologique sur la présence de facteurs explicatifs internes et externes infiniment divers, qui pèsent sur la réalité de l'objet étudié.

3. Positionnement épistémologique et orientations méthodologiques

Les considérations épistémologiques proposées jusqu'à présent ont pour objectif de contribuer à mieux définir les outils méthodologiques pour interpréter et analyser le réel observable lors des enquêtes terrain. Comme avancé par Bateson (1972), les choix épistémologiques forment un ensemble qu'il qualifie de "filet de prémisses", dans lequel est emmêlé le chercheur. Il est de sa responsabilité d'exposer clairement ces prémisses, car elles conditionnent la portée de la recherche, en traçant les limites et autorisent ou non certaines extensions. Le tableau suivant propose de les résumer, en mettant en lumière leurs impacts présumés sur la méthodologie (table 13) :

Positionnement	Modalités	Implications pour la méthodologie
Réalisme transcendantal	La réalité est subjective, mais des patterns peuvent y être mis en évidence, ce qui peut permettre d'avoir accès à une réalité ayant une légitimité plus objective.	Soutient la validité de la démarche d'élaborer un modèle conceptuel objectif, à portée générale, pour évaluer un objet de recherche fortement subjectif comme l'influence de la culture sur le comportement d'adoption des TI
Pragmatisme	La réalité, aux yeux de l'homme, dépend de ce qu'il va considérer utile. Ainsi la véracité d'une valeur tient de son utilité perçue par sa communauté source	Permet d'orienter la méthodologie des enquêtes terrains, notamment la structure des questions interrogeant les différentes composantes de la culture : Pourquoi ce comportement ? Pourquoi cette valeur ? Quelle utilité ? Dans quel contexte ?
Interprétativisme	Le monde réel est défini et interprété par l'individu lui-même. Il est le fruit de l'expérience vécue, ou de l'expérience de la vie de chacun. La connaissance engendrée est l'expérience vécue par les acteurs. La connaissance est le fruit de l'interaction entre le chercheur et le répondant.	Orienter l'enquête et l'analyse sur la compréhension des interprétations que les acteurs attribuent aux TI. Développer une compréhension empathique depuis l'intérieur du phénomène. Si possible, immersion dans le phénomène étudié.
Interactionnisme symbolique	Branche de l'interprétativisme. L'individu doté d'une capacité réflexive, libre de ses	Permet d'intégrer l'intention de l'individu pour analyser son comportement vis-à-vis des TI, indépendamment de son

	décisions et de ses comportements, mais évoluant dans un contexte qui n'est pas sans l'influencer. Comportement dépend du sens et de la symbolique qu'il attribue à l'objet. Sens et symbolique évoluent au gré des interactions avec autrui.	appartenance culturelle à telle ou telle communauté. Orienter l'enquête et l'analyse sur la compréhension de la symbolique autour des TI. Un pistage des différentes interactions du répondant autour des TI permet d'évaluer l'origine des différentes symboliques qu'il attribue aux TI.
Pensée complexe	La culture comme un système complexe qui s'insère et s'emboîte à d'autres systèmes, dont <i>l'ensemble</i> peut expliquer le comportement vis-à-vis des TI. Le comportement du système est considéré indécidable	Prise de conscience du complexe et ouverture à la transdisciplinarité. Lors des entretiens, permet de relever des explications issues d'autres domaines disciplinaires ou approches théoriques, en notes, qui pourraient apporter explications complémentaires.

Tableau 13 : Résumé des implications de la posture épistémologique sur la méthodologie de la thèse

3.1 Interactionnisme symbolique et axe d'accès à la réalité

Une des particularités de l'interactionnisme symbolique tient dans le fait que ce positionnement appréhende les faits sociaux comme des processus dynamiques en perpétuel changement. Il ne les considère pas comme des faits, mais comme des activités sociales toujours en chantier par le jeu des interactions entre les significations mises en œuvre par les différentes parties en présence. En permanence, les hommes réagissent aux significations qu'ils attribuent aux autres. La tâche du chercheur est de mettre en évidence ces *significations, qui sont à l'origine de l'action* et dont l'enchevêtrement forme la trame sociale. L'encadré suivant reprend les propos de Le Breton (2016) :

« Si le rapport au monde des individus est affaire de constitution et d'expression symbolique, si le sens est la matière première de la décision et de l'action, alors il convient de définir des méthodes qui s'inscrivent au plus proche des hommes et recueillent leurs modalités d'interprétation du monde, et comment ils définissent les situations dont ils sont les acteurs. »

Encadré 14 : Interactionnisme symbolique et modalités d'accès à la réalité

Le Breton (2016) précise toutefois qu'il ne s'agit pas de se mettre à la place des autres et de s'approprier leur morale et leurs ressentiments, mais de mener une *enquête rigoureuse et honnête sur les pratiques et les représentations des acteurs*, tout en faisant attention à garder

une distance critique vis-à-vis des préjugés et des tenus pour acquis qu'il peut partager avec la population d'étude. A l'instar de l'interprétativisme, l'interactionnisme privilège donc *l'observation et les entretiens*, dans une démarche plus empathique que constructive, afin de développer une compréhension depuis l'intérieur du phénomène. Le chercheur doit toutefois être conscient qu'il ne peut se situer en dehors du processus interprétatif et qu'il fait lui-même partie de la réalité qu'il cherche à étudier. Dans cette démarche empathique, deux subjectivités s'entrecroisent : celle du chercheur et celui des acteurs.

Déduction et induction :

Traditionnellement, les interactionnistes privilégient un cheminement intellectuel fortement inductif, consistant à élaborer du sens à partir des observations, à la déduction analytique issue d'une série d'hypothèses préétablies. Ce raisonnement tient du fait qu'ils considèrent qu'il y a autant de réalités différentes qu'il n'y a d'individus, les phénomènes sociaux n'ayant pas d'existence hors de la conscience des hommes. L'application d'un raisonnement déductif perd de sa pertinence. Cette préconisation peut néanmoins être confrontée aux propos de Miles et Huberman (2003,) qui, d'un point de vue pragmatique, s'expriment en faveur d'une induction "modérée" lorsque le chercheur s'intéresse à certains phénomènes sociaux déjà explorés. Quand il sait précisément ce qu'il cherche, comme ce peut être le cas ici, « une approche souple et fortement inductive est une perte de temps. » Le chercheur ne doit pas hésiter à cadrer la récolte et l'analyse. Ils argumentent (p. 39) :

« Des canevas de recherche préstructurés sont à privilégier, pensons-nous, par des chercheurs qui travaillent avec des construits clairement spécifiés. Il ne faut pas non plus oublier que la recherche qualitative peut être "confirmative" -- en ce qu'elle permet de tester ou d'enrichir l'explication d'une conceptualisation. [...] On peut aussi bien argumenter en faveur d'une approche qualitative rigoureuse et préstructurée, que d'un autre type d'approche plus souple et évolutive. L'ensemble de la recherche qualitative se situe entre ces deux extrêmes »

Encadré 15 : Arguments en faveur d'un canevas de recherche préstructuré lors d'une démarche qualitative

Ainsi, la thèse s'inscrit dans ce positionnement modéré où déduction et induction sont considérées comme les deux faces complémentaires d'une même pièce. De manière déductive, un modèle élaboré suite à la revue de littérature fournit un premier cadre théorique et des

hypothèses à superposer à la réalité complexe, afin d'en faciliter sa lecture. De manière inductive, au fur et à mesure des confrontations avec le terrain, le modèle théorique se retrouve enrichi de nouveaux paramètres, et ainsi de suite. C'est suivant ce procédé que, en exemple, à la suite d'entretiens exploratoires, le positionnement épistémologique et méthodologique s'est recentré autour de l'interactionnisme symbolique, et s'est retrouvé reparamétré pour rendre compte du caractère complexe de la réalité étudiée. La prise en compte de l'influence de l'environnement microsocial, avec la *culture TI des proches* (n), dans le jeu des influences qui impactent le comportement vis-à-vis des TI en est un autre exemple (voir figure 27).

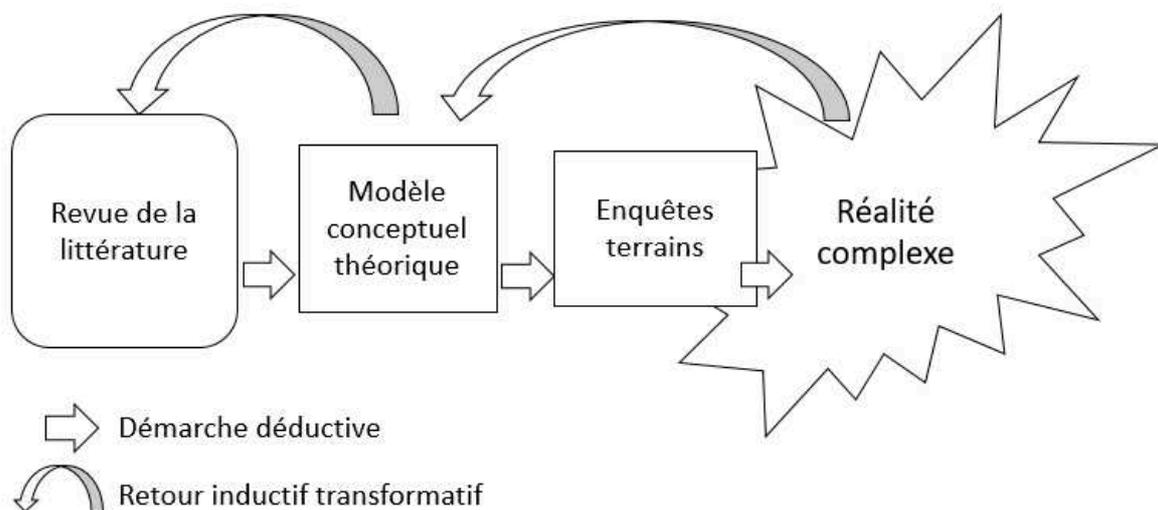


Figure 27 : L'enchaînement des démarches déductives et inductives lors du travail de thèse

Miles et Huberman (1991) confortent d'autant plus cette démarche itérative en soulignant la nécessité de construire un enchaînement de preuves, « identifiant en premier lieu les principaux facteurs, ébauchant les relations logiques qui les unissent, les confrontant aux informations issues d'une nouvelle vague de recueil de données, les modifiant et les affinant en une nouvelle représentation explicative qui, à son tour, est testée sur de nouveaux sites ou dans des situations nouvelles » (Miles, Huberman, 1991 : 412-413).

3.2 La validité d'utiliser un modèle à superposer à la réalité complexe

La recherche fait le choix d'avoir recours à un *modèle* pour identifier et comprendre les

principaux facteurs et les relations logiques qui animent le phénomène étudié. La question de la pertinence d'utiliser un "filtre" à superposer à la réalité complexe pour en faciliter sa compréhension se pose naturellement. La détermination du lien entre théorie, modèle et réalité apparaît ici comme un point central. De nombreux auteurs argumentent l'utilité d'un modèle comme un outil qui permet d'établir une "carte" de la réalité, donnant la capacité au chercheur de faire apparaître des éléments qui ne sont pas directement observables. A ce sujet, la thèse rejoint les propos de Roy (2002) et considère qu'un modèle s'apparente essentiellement à un *instrument dynamique d'instigation du monde réel*, qui va s'enrichir de manière continue de la navigation entre le terrain et la littérature (figure 27).

Un modèle est un schéma qui, pour un champ de questions, est pris comme représentation abstraite d'une classe de phénomènes plus ou moins habilement dégagés de leur contexte par un observateur pour servir de support à l'investigation et/ou à la communication. Un modèle n'est pas nécessairement une description simplifiée de la réalité. Il peut proposer, à des fins d'investigation ou de communication, une représentation des phénomènes en question qui repose sur des hypothèses fort peu réalistes. Du fait qu'il est contingent à un champ de questions, un modèle est davantage une caricature de la réalité qu'une photographie appauvrie ou approximative de celle-ci.

Encadré 16 : Définition d'un modèle d'après Roy (2002)

Bien que s'appuyant au départ sur des arguments et des hypothèses issues de littérature, le modèle théorique doit s'articuler à la réalité mouvante observée pour espérer conserver ou développer son pouvoir explicatif. Ceci implique que sa validité, notamment face à une réalité subjective, dynamique et complexe comme celle de la culture, va dépendre de sa capacité à se remodeler et à s'adapter sans cesse aux faits empiriques, dont les caractéristiques changent continuellement au gré du temps qui passe ou selon la population d'étude. Dans l'idéal, les liens de rétroaction de la figure 27 se doivent d'être perpétuels.

S'inspirant des travaux de McKelvey (2002), la thèse va se contenter d'argumenter la validité d'utiliser un modèle à superposer à la réalité complexe selon sa concordance avec deux critères : l'adéquation analytique et l'adéquation ontologique.

L'adéquation analytique est le critère de coïncidence entre modèle et théorie, c'est-à-dire entre le modèle et les fondements conceptuels issus de la littérature qui ont permis son élaboration. La validité du modèle va dépendre de sa capacité à reproduire les résultats mis en exergue à partir d'un examen critique de la littérature (Cartier, 2003). McKelvey (2002) argumente que

les fondements conceptuels du modèle n'ont pas pour but d'expliquer les comportements issus de la réalité, mais d'expliquer le comportement du modèle lui-même. Dans le cadre de la thèse, cette adéquation analytique a d'ores et déjà fait l'objet d'une réflexion en revue de littérature, mais fera l'objet d'une analyse plus approfondie lors du chapitre consacré à la validité et à la fiabilité de la recherche (IV). L'adéquation analytique peut être représentée par le schéma suivant :

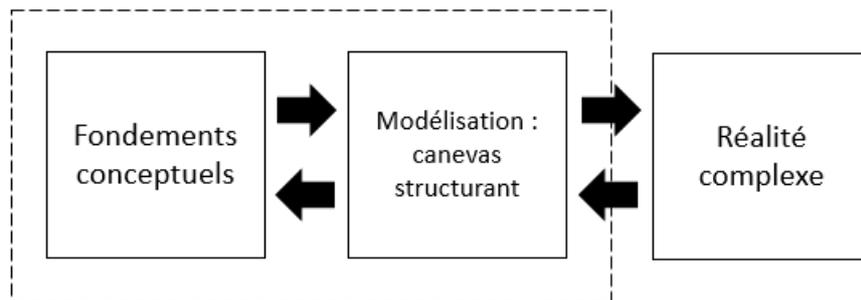


Figure 28 : Adéquation analytique

L'adéquation ontologique est le critère qui évalue la coïncidence entre modèle et phénomène étudié. Il s'agit d'évaluer la validité d'explication de la réalité par le modèle, en testant si la dynamique principale exprimée par le modèle conceptuel peut se retrouver dans le phénomène organisationnel étudié (Cartier, 2003). Si chaque dimension du modèle représente fidèlement un comportement dans le monde réel, le modèle peut être considéré comme ontologiquement adéquate. D'après McKelvey (2002), chercher à améliorer l'adéquation ontologique d'un modèle se fait en parallèle avec le critère d'adéquation analytique. L'adéquation ontologique peut être illustrée par le schéma suivant :

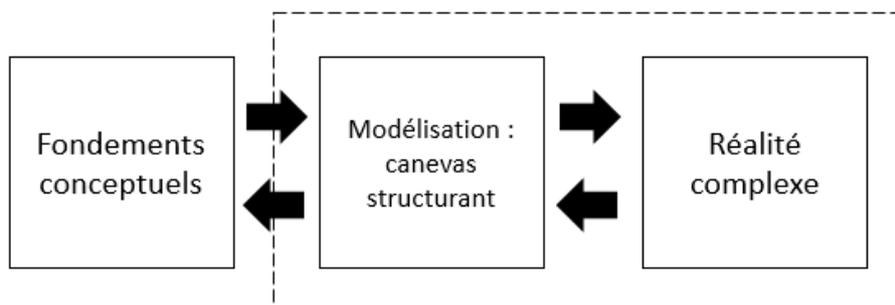


Figure 29 : Adéquation ontologique

3.3 Exemple illustratif

L'encadré suivant donne un exemple illustratif de la lecture du phénomène étudié par le prisme de l'interactionnisme symbolique :

Le comportement d'un jeune de la génération numérique et celui de son grand père, personne âgée, agriculteur et hôte, vivant au fin fond des Tuamotu sera complètement différent face à une tablette numérique. Pour cause, le sens, la symbolique (émotions) et l'intention que chacun attribue à cet objet est complètement différent. Pour l'un c'est un objet d'interaction tactile, ludique, dont il connaît le contour des fonctionnalités, pour l'autre ça serait peut-être, au mieux, qu'une simple télévision miniature à poser sur un meuble et à regarder passivement, au pire un autre "truc de jeune" à l'utilité douteuse. Les deux acteurs s'inscrivent dans des perspectives différentes car ont entre autres, une culture TI différente.

Des interactions entre ces deux individus autour de la tablette, en comportements ou en langages, peut permettre au sens et à la symbolique donnée à la tablette, de l'un ou de l'autre, d'évoluer. Ainsi, le grand père peut se mettre à considérer la tablette différemment, tactilement, laissant place à sa curiosité (évolution du sens donné), ou bien se mettre dans une position de refus d'en savoir plus. Son comportement vis à vis de l'objet peut être le fruit de valeurs et de symboles dont il répond, combiné à ses propres intentions. Le statut qui lui est propre peut également peser sur son comportement, et sa volonté de correspondre à ce qui est attendu de lui par sa ou ses communautés d'appartenance (grand père, polynésien, défenseur des traditions s'il en est etc.) peut restreindre son libre agir. Il peut par exemple se forcer à s'intéresser à la tablette, ou au contraire réfréner sa curiosité. A noter que le sens donné à la tablette peut évoluer de la simple interaction entre l'individu lui-même et l'objet en question (sans l'influence directe d'un tiers, via entre autres la présence implicite des autres).

Encadré 17 : Exemple illustratif de la lecture de la culture TI par le prisme de l'interactionnisme symbolique

CONCLUSION DU CHAPITRE V

L'étude des facteurs impactant les comportements requiert certaines précautions épistémologiques qu'il semble indispensable de prendre en compte afin d'élaborer des outils méthodologiques adaptés pour les explorations empiriques. La culture est un phénomène diffus, partagé, dynamique, dont la réalité est fortement liée à la conscience et à la subjectivité des individus. L'interactionnisme symbolique est le positionnement épistémologique choisi par la thèse pour explorer cette réalité subjective. Ce positionnement, en plus de fournir une lentille pertinente pour déchiffrer le phénomène culturel et les règles qui le régissent, permet de prendre en compte l'intention de l'individu dans la décision d'adopter ou non les TI. Les structures sociales en place influencent son comportement, mais ne le déterminent pas. L'intention de l'individu fait entrer en jeu certaines caractéristiques individuelles (sociales, psychologiques ou biologiques) qui, tout autant, sont susceptibles de conditionner son comportement. L'approche par la pensée complexe et l'utilisation de la théorie des systèmes complexes cherche à rendre compte du caractère complexe du comportement humain, notamment de sa tendance à la non-linéarité et à dénoter de résultats complètement inédits ou imprévisibles. Basé sur des raisons pragmatiques, la thèse fait le choix d'utiliser un modèle théorique à superposer à la réalité complexe, afin d'en faciliter sa lecture et les démarches d'investigations. Enchaînant démarches déductives et démarches inductives dans un processus itératif continu, la thèse espère développer et améliorer sa validité, tout en restant consciente que tout modèle qu'il soit, son pouvoir explicatif peut être strictement limité au contexte de l'étude.

CHAPITRE VI : PERSPECTIVES METHODOLOGIQUES : LE RECOURS A L'ETUDE DE CAS ETHNOGRAPHIQUE

Présentation du chapitre VI

L'objectif de ce chapitre est d'exposer de manière *explicite* le cheminement intellectuel du chercheur qui a conduit à l'élaboration de la méthodologie de recherche et des outils par lesquels il va entrer en contact avec le terrain. Dans un premier temps, il sera question d'exposer les principes fondamentaux sur lesquels la thèse s'appuie dans sa démarche qualitative. Ça sera l'occasion de mettre en perspective une des particularités méthodologiques de la recherche qui est l'utilisation d'un *canevas de recherche préstructuré* pour guider la récolte de données, s'articulant autour d'un cadre conceptuel préétabli. Une seconde partie argumentera la pertinence d'utiliser une *démarche ethnographique*, afin de réaliser une investigation permettant une description dense du phénomène culturel et de son impact sur le comportement vis-à-vis des SI. Une troisième partie mettra en lumière les différentes démarches d'opérationnalisation et explicitera l'articulation entre concepts mobilisés et outils d'investigation. Ça sera également l'occasion d'exposer la logique derrière les démarches d'échantillonnage.

Comme l'avance Berg (1989), toutes les données sont fondamentalement qualitatives, s'exprimant tantôt sous forme de chiffres, d'images ou de mots. Au travers des travaux de Miles et Huberman (2003), la thèse se limitera à la récolte et à l'analyse de données sous forme textuelle, issues d'entretiens, d'observations et de données netnographiques, l'ensemble s'articulant autour d'une démarche ethnographique où le chercheur cherche à s'immerger complètement dans la population d'étude. L'objectif est fondamentalement de récolter des données qualitatives riches et contextualisées sur des événements ordinaires et spécifiques (spécifiés par l'objet de la recherche) dans leurs milieux d'expression naturel. Pouvoir saisir ce qu'il se passe « au quotidien dans la vie réelle », dans toute sa complexité, est, d'après Miles et Huberman (2003), l'un des critères qui caractérise une donnée qualitative forte. Plus qu'un critère de fiabilité, cette démarche semble également un critère de choix quand on s'intéresse à des phénomènes sociaux complexes et diffus comme la culture. L'objectif de cette partie est donc d'exposer la méthodologie employée par la thèse, et d'argumenter son articulation avec le cadre conceptuel et les particularités de l'objet de recherche et du terrain.

1. Arguments pour une démarche qualitative avec un canevas de recherche préstructuré

De nombreux auteurs s'accordent à dire que l'analyse qualitative s'avère particulièrement efficace pour explorer des phénomènes complexes tels que les motivations individuelles, l'apprentissage organisationnel ou encore les processus de décision (Gavard-Perret et al., 2012). D'après Miles et Huberman (2003), les démarches qualitatives dénotent d'un certain nombre d'avantages, comme **(1)** la capacité donnée au chercheur de fournir des *descriptions et explications riches tout en prenant en compte le contexte local et les différents processus sociaux, économiques et politiques qui le régissent*. Élément important ici, étant donné les connexions étroites qu'entretiennent les organisations de type TPE avec leur territoire et l'importance et la profondeur des liens qui peuvent unir leurs différents membres de l'entreprise (notamment dans le cas de TPE familiales). Ces différents facteurs internes et externes mettent en jeu un ensemble d'influences qui peuvent peser lourdement sur le comportement de la TPE, et qu'il convient d'être en mesure de comprendre afin d'aboutir à une analyse éclairée. **(2)** Autre avantage des données qualitatives est la *prise en compte de la dimension temporelle*. Ainsi en exemple, le chercheur explorant les valeurs TI d'un individu, peut discuter et enquêter avec le répondant sur leurs évolutions au fil du temps. **(3)** Dernier point, les démarches qualitatives permettent aux chercheurs d'aller *au-delà de leurs à priori et leurs cadres conceptuels initiaux*, ce qui est d'autant plus important ici, car la recherche s'appuie sur une conceptualisation relativement lourde. Malgré la structure conceptuelle que suggère le cadre d'analyse proposé en partie 1, il est important que le chercheur ait les moyens de rester ouvert à d'autres signaux issus du terrain, ce qui, d'après Miles et Huberman (2003), peut mener à « *d'heureuses trouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques.* »

1.1 Fondements de l'analyse qualitative selon Miles et Huberman (2003)

La thèse s'appuie essentiellement sur les travaux méthodologiques de Miles et Huberman (2003), qui exposent une conception de l'analyse qualitative autour de trois flux concourants d'activités : (1) la *condensation des données*, (2) la *présentation des données* et (3) *l'élaboration / la vérification des conclusions*. L'idée globale est que les données qualitatives subissent différents types de traitements successifs et simultanés qui ont pour objectif de les

faire « parler » afin que le chercheur soit en mesure d'en tirer des conclusions. Le déroulement de ces phases s'opère comme dans la figure 30 ci-dessous :

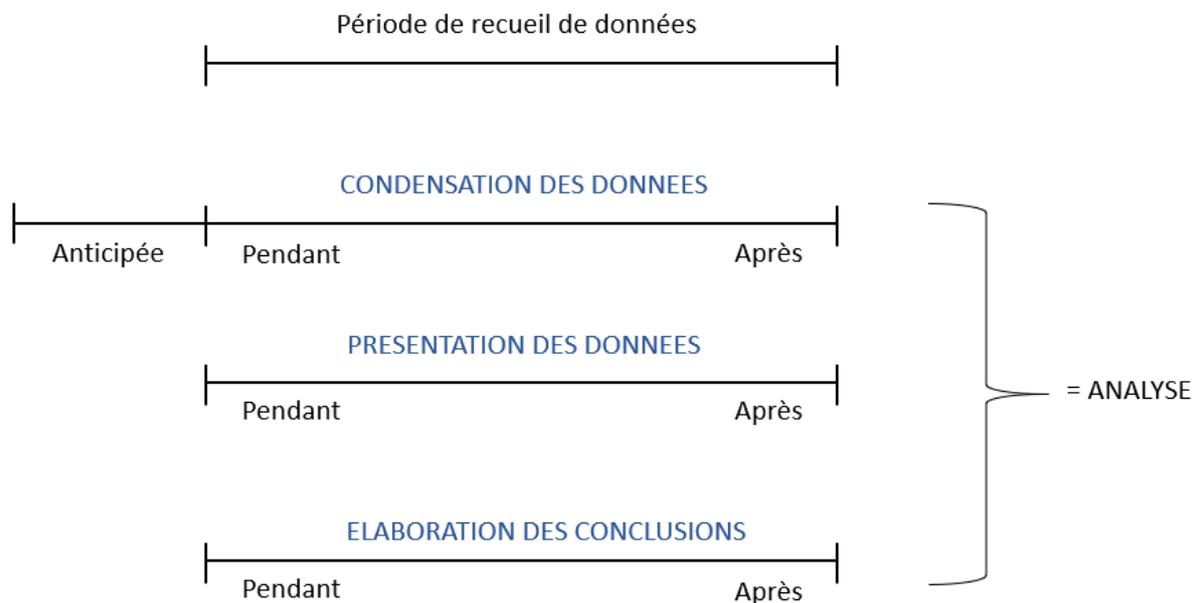


Figure 30 : Composantes de l'analyse des données : modèle de flux (Miles et Huberman, 2003)

La condensation des données (1) est le premier flux d'activité et se déroule de manière continue en parallèle à la récolte des données. Elle correspond à « une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions finales et les vérifier » (Miles et Huberman, 2003). L'encadré suivant reprend les principaux axes de la condensation des données :

La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain.

Elle s'opère continuellement, dans toutes les phases d'un projet à orientation qualitative.

Les données subissent même une *condensation anticipée*, lorsque le chercheur décide quel cadre conceptuel, quels sites, quelles questions de recherche, quels modes de collecte de données il va choisir. Les décisions relatives à la conception autorisent et étayent l'analyse à venir. Elles préfigurent les stratégies analytiques.

Au fur et à mesure de la collecte des données, d'autres phases de condensation apparaissent,

comme les résumés, le codage, repérage de thèmes, regroupements, divisions, rédaction de mémos.

Le processus de condensation des données se poursuit également après le travail sur le terrain, jusqu'à l'achèvement du rapport final.

Encadré 18 : La condensation des données selon Miles et Huberman (2003)

Dans ce travail de thèse, la condensation des données a été orientée par le modèle préalablement construit : plutôt que d'arriver vierge sur le terrain et s'exposer à une certaine confusion et surcharge de données, le chercheur préfère s'armer d'une grille de lecture et des outils d'investigations adéquats notamment dans la logique d'une démarche multisite. Par ailleurs, nos terrains d'investigation et notre méthodologie nous ont conduit à séjourner dans les sites analysés et, pour raisons financières aisément compréhensibles, nous avons dû faire en sorte de limiter les durées de séjour au temps strictement nécessaire au recueil des données.

La présentation des données (2) consiste en l'élaboration de matrices, de tableaux ou autres outils permettant un assemblage organisé des données récoltées, condensées, afin d'être en mesure d'en tirer des conclusions et de passer à l'action. Miles et Huberman (2003, p 30) soulignent l'incapacité cognitive de l'homme à traiter des centaines de pages de données retranscrites, d'où l'intérêt de réduire et d'organiser l'information en « gestalts sélectives et simplifiées ». L'idée pour les auteurs est d'aller au-delà de la forme la plus fréquente de présentation des données, le traditionnel et séquentiel texte narratif, en optant pour un format exposant les informations de manière plus simultanée. Avoir l'ensemble des données sous les yeux d'un seul coup d'œil est un idéal à atteindre, notamment pour des recherches s'étalant sur plusieurs sites. Pour la thèse, cette étape de présentation des données s'est effectuée au moyen de matrices de tailles plus ou moins variables (A3 pour le maître tableau), où sont juxtaposées par cas et par thèmes les différentes données condensées. Ainsi, des analyses par cas et par variables ont pu être menées afin d'en tirer différentes observations émergentes et conclusions. Les différentes démarches de *condensation* et *présentation* opérées par la thèse sont résumées dans le tableau suivant :

Activité	Démarche	Descriptif
Condensation anticipée	Cadre conceptuel et hypothèses	<i>Centration</i> de la récolte de données autour des quatre hypothèses directrices qui font office de grille de lecture (voir ...)

Condensation anticipée	Pré codification composée	Pré-codification effectuée sur la base des concepts mobilisés, à appliquer directement sur les données retranscrites (voir ...)
Condensation anticipée	Échantillonnage	<i>Centration</i> de la récolte autour de trois types de TPE, catégorisées selon leur comportement visible vis-à-vis des TI (voir ...). Si possible limitation à une population égale par catégorie.
Condensation anticipée	Guide d'entretien	<i>Centration</i> des thèmes abordés par les entretiens autour de trois thèmes généraux directeurs et ouverts : 1) le parcours du dirigeant, 2) l'entreprise, ses processus et ses valeurs, 3) Les TI, ce qu'ils en pensent.
Condensation en parallèle	Codage	<i>Sélection</i> des données à retenir pour analyse par application des codes préétablis. Possible émergence de nouveaux codes.
Condensation en parallèle	Résumés des hypothèses explorées par cas	<i>Simplification</i> par élaboration de résumés / récits explicitant par hypothèse l'état empirique du cas. Utilisation des données codées. Utilisation en Matrice 1 (présentation).
Condensation en parallèle	Résumés intermédiaires par cas	Résumé global de chacun des cas en confrontation à chacune des hypothèses de bases et émergentes.
Condensation en parallèle / après la récolte des données	Étiquettes	<i>Simplification / abstraction</i> des données de chaque répondant dans le but de comparaisons intersites et relevé des occurrences (notamment pour étape suivante : présentation des données, méta-matrice 3). Exemple concernant les comportements TI : - Je maîtrise parfaitement l'outil - Je connais bien les rouages mais j'ai encore à apprendre - Mon utilisation est basique mais c'est suffisant pour ce que j'ai besoin de faire. -etc. Attention : Chacune des étiquettes a été élaborée à partir des idées générales émises par les répondants et sont des réductions de leurs propres propos, après interprétation du chercheur.
Présentation	Matrice 1 hypothèses résumées par cas	Juxtaposition des différents résumés d'hypothèses pour chacun des cas pour analyse (Cas 1, hyp1, hyp2, hyp3, hyp4)
Présentation	Matrice 2	Juxtaposition des différents résumés hypothèses ... (Hyp 1, cas1, cas2, cas3, cas4 ...casX).
Présentation	Meta-Matrice 3	Juxtaposition de l'ensemble des données récoltées pour analyse par variable et par cas. Vue d'ensemble. Utilisation des étiquettes.

Tableau 14 : Démarches de condensation des données opérées

Le troisième flux d'activité correspond à *l'élaboration des conclusions* et leur vérification (3). Elle se déroule de manière simultanée aux autres étapes et à la récolte des données, et prend notamment appui sur la manière dont les données ont été *condensées* et organisées lors de la *présentation des données*. D'après Miles et Huberman (2003, p 30), c'est l'étape où l'analyste qualitatif, tout en gardant un esprit ouvert, « commence à décider du sens des choses, à noter les régularités, les patterns, les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions. » Parallèlement, les significations qui en ressortent doivent être testées quant à leur validité, notamment en les confrontant de nouveau au terrain et à ses acteurs, en les confrontant à d'autres collègues scientifiques, ou encore par tentative de réplification du résultat dans un autre contexte.

Il convient de souligner le caractère continu et itératif de l'analyse qualitative. Les différentes activités de condensation, présentation et élaboration des conclusions s'effectuent de manière simultanée, et s'entrelacent avant, pendant et après la collecte des données. D'après Miles et Huberman (2003), le chercheur se déplace sans arrêt entre ces différentes activités, et une fois la récolte terminée, il fait la navette entre condensation, présentation et conclusions.

Le schéma suivant (figure 31) illustre l'enchaînement et l'enchevêtrement des différents flux d'activité (ligne bleue) :

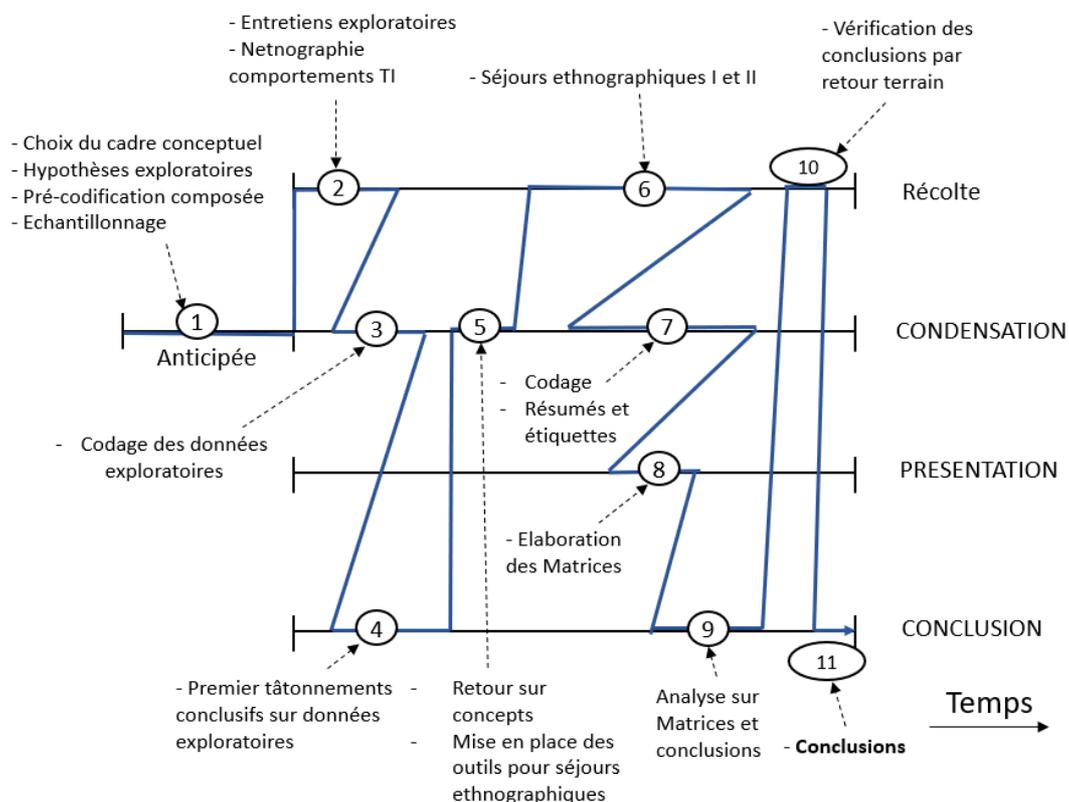


Figure 31 : Illustration de l'enchaînement des différentes démarches d'analyse

qualitative

1.2 Arguments méthodologiques pour l'utilisation d'un canevas de recherche préstructuré

Sans revenir sur l'aspect épistémologique de la pertinence d'utiliser un cadre conceptuel à superposer à la réalité complexe, (déjà abordée précédemment), cette partie tentera d'aborder la question d'un point de vue méthodologique.

Efficienc e ou efficacité ?

La question de l'utilisation d'un canevas préstructuré en recherche qualitative fait souvent débat où l'école de l'*efficacité* s'oppose à celle de l'*efficience* (Eisenhardt, 1989; Strauss & Corbin, 1990; Glaser, 1992). De manière conventionnelle, et dans une optique d'efficacité, l'approche qualitative est souvent associée à une approche inductive et progressive, avec une structure souple, où le cadre conceptuel émerge empiriquement du terrain au fur et à mesure de l'étude. Selon cette école, l'échantillonnage et les outils d'investigations devraient s'établir à partir des propriétés du terrain et de la façon dont les acteurs les appréhendent. La réalité sociale s'avère bien trop complexe et relative pour être étudiée suivant des modèles théoriques généralisés et des outils standardisés. Structurer à l'avance sa recherche c'est risquer de passer à côté de certains aspects importants du site étudié, ou de provoquer une lecture faussée de la réalité telle que perçue par l'acteur local. L'école opposée souligne quant à elle la surcharge et la confusion que peut entraîner l'absence de centration et de délimitation du recueil des données, dont l'utilité reste douteuse dans le cas de recherches où les phénomènes sociaux à l'étude ont déjà été appréhendés par de précédents travaux. D'après Miles et Huberman (2003, page) « [...] dans le cadre d'une culture ou sous culture familière, une approche souple, fortement inductive est une perte de temps. » Les auteurs avancent également d'autres arguments pragmatiques en faveur de la structuration, comme le temps et les ressources allouées qui peuvent être limités, ou encore le fait que de plus en plus de recherches impliquent des démarches multisites, voir multi-chercheurs où une instrumentation commune peut être nécessaire pour la comparabilité des cas. D'après Miles et Huberman (2003, page) paraphrasant Wolcott (1982), « avoir une bonne ouverture d'esprit ainsi que la volonté d'entrer sur le terrain en cherchant à poser des questions pour y trouver des réponses est méritoire. Il est en revanche

impossible de s'immerger dans un terrain sans avoir l'idée de ce que l'on recherche tout comme il est stupide de ne pas rendre cette quête explicite. »

L'explicite en faveur de la continuité ?

Parlant d'explicite, Carroll et Swatman (2000) argumentent en faveur de la structuration des recherches en SI qui relèvent de l'interprétativisme, pour le suivi méthodologique et conceptuel que cela permet. Les cas (pré) structurés permettent aux chercheurs d'enregistrer la dynamique de leur processus de recherche et documenter la rationalité de leurs décisions, ce qui contribue à fournir des explications potentiellement plus convaincantes, ancrées dans les données, point fondamental en recherche interprétative. Les auteurs citent souvent en exemple les travaux similaires de Eisenhardt (1989) pour le positivisme, ou encore Yin (1984) pour sa méthodologie de l'étude de cas qui exposent les critères à respecter pour accroître la validité d'une recherche et réduire l'énorme gouffre entre les données et les conclusions. De manière complémentaire, les recherches (pré) structurées, parce qu'elles sont souvent sous le joug de devoir argumenter la pertinence de leur structure, démontrent une certaine transparence et exposent un guide descriptif pour les recherches complémentaires qui veulent explorer et raffiner le même phénomène, favorisant ainsi la réplication et le fonctionnement par « cycles de recherches » (voir figure 32).

Carroll et Swatman (2000) parlent alors de « cas structurés. » Le *cas* désigne « ce qui est étudié » et peut être une personne, un groupe, une organisation, un processus ou encore un système d'information (les auteurs s'intéressant aux SI). Le qualificatif *structuré* fait référence à l'utilisation d'un processus formel comprenant trois composants structurels : (1) un cadre conceptuel, (2) un cycle de recherche prédéfini et (3) un examen des conclusions basé sur un retour à la littérature.

Carroll et Swatman (2000) proposent le schéma suivant pour illustrer l'enchaînement de *cycles de recherches*, permettant d'aboutir à un raffinement continu des conclusions obtenues :

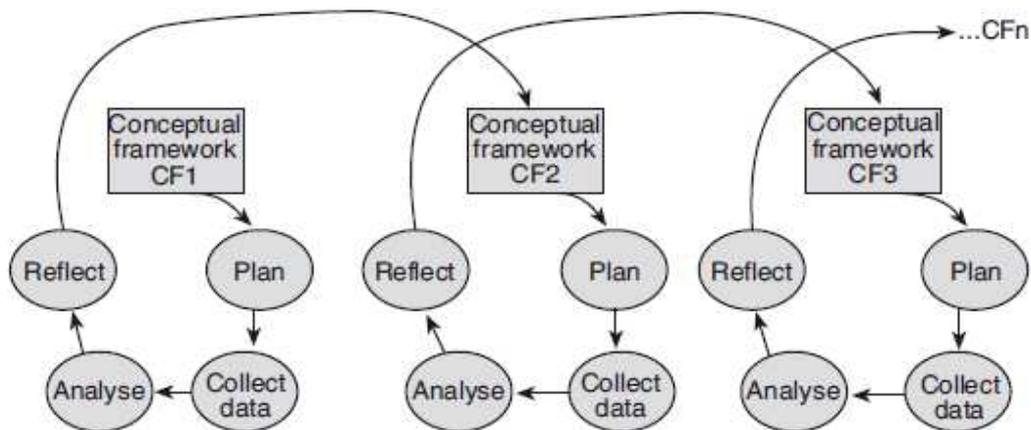


Figure 32 : « Une spirale vers la compréhension » de Carroll et Swatman (2003).

Lors du premier cycle, un premier cadre conceptuel est élaboré (CF1), duquel découle une planification de la récolte de données en termes de méthode et d'outils d'investigations (PLAN). Bien que récolte (COLLECT DATA) et analyse (ANALYSE) des données sont ici modélisées de manière séparée, les auteurs soulignent la tendance simultanée du déroulement de ces deux étapes. La dernière étape (REFLECT) est la confrontation des résultats à la littérature, à de nouvelles idées et à d'autres collègues scientifiques pour une analyse critique des interprétations du chercheur et de son processus de recherche (structure, méthodes de collecte et analyse). D'après Miles et Huberman (2003) c'est une étape importante pour l'ensemble des recherches interprétativistes. Prenant en compte les différents retours de l'étape REFLECT, un nouveau cycle peut s'engager, mené soit par l'auteur du premier cycle, soit ou également par d'autres chercheurs qui peuvent aisément se documenter sur les logiques et les processus du premier cycle.

Ainsi, sur un plan méthodologique, la thèse prend le parti de l'efficience et de l'explicite, favorisant ainsi (1) *structuration* et (2) *clarté*. (1) La *structuration* au service de l'efficience, non seulement parce que des conceptualisations solides concernant le phénomène culturel et son impact sur le comportement ont déjà été élaborées par la communauté scientifique, et qu'il semble naturel et plus prudent qu'un chercheur débutant s'appuie sur les conceptions de ses pères ; mais également afin de limiter la présence sur le terrain, notamment pour raisons financières. (2) La *clarté* car la thèse, mue par la conviction que son cycle seul ne pourra aboutir à une connaissance éclairée, cherche à s'inscrire dans une logique de continuité, une volonté d'éviter le coup d'épée dans l'eau, et d'intégrer les travaux effectués dans un véritable cycle de

recherche à l'initiative du chercheur et/ou de la communauté (voir figure 33). « Une brique doit être reproductible à l'identique pour former l'édifice de la connaissance. »

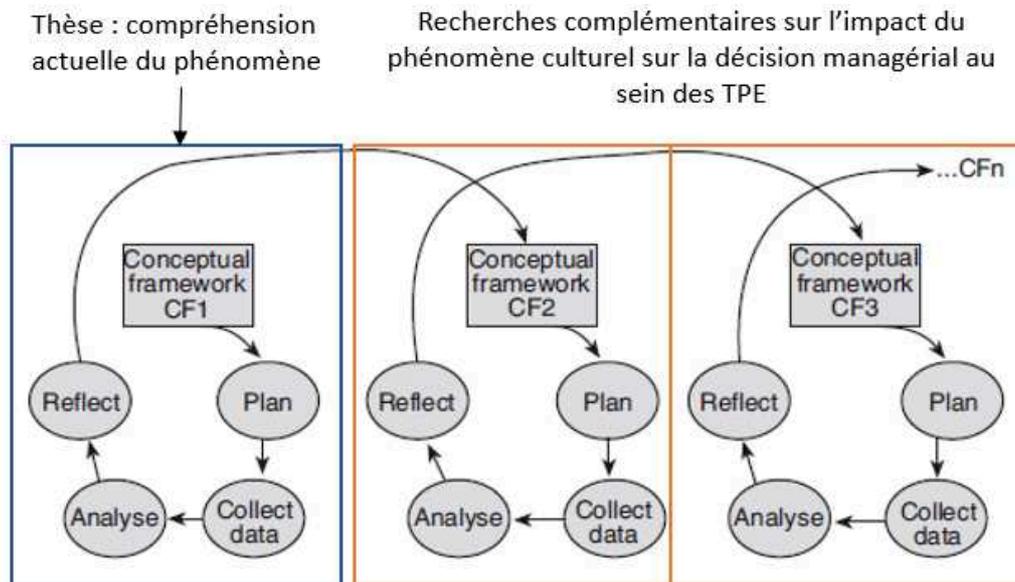


Figure 33 : L'importance de la structure : la thèse comme premier moule

La question de la structuration de la recherche pose naturellement la question de son instrumentation. Deux écoles s'opposent : les recherches qualitatives sans aucune instrumentation préalable, et les recherches qualitatives avec une forte instrumentation préalable. Toute recherche se situe entre ces deux extrêmes. Ainsi, la thèse reprend-elle les arguments de Miles et Huberman (2003) (encadré 19) :

1. Si le chercheur sait ce qu'il cherche, il n'y a aucune raison de ne pas planifier à l'avance le mode de recueil de l'information.
2. Si les grilles d'entretien ou les grilles d'observation ne sont pas centrées, le chercheur va récolter trop d'informations superflues. La surcharge d'information va compromettre l'efficacité et la force de l'analyse.
3. L'utilisation d'instruments déjà employés dans les études précédentes est le seul moyen de converser d'une étude à l'autre. Sinon les travaux ne seront pas comparables, excepté sous une forme trop globale, méta-analytique. Le chercheur a donc besoin d'instruments communs pour construire une théorie, pour améliorer les prédictions et pour indiquer la marche à suivre.
4. Un chercheur biaisé ou mal informé va poser des questions partiales, prendre des notes sélectives, faire des observations peu fiables et fausser les informations enregistrées. Les données ne seront ni valides, ni fiables. Une utilisation fonctionnelle d'instruments éprouvés est la meilleure garantie pour obtenir des résultats solides et significatifs.

Encadré 19 : Arguments pour beaucoup d'instrumentation préalable

En conclusion, nous notons qu'un nombre croissant d'ethnographes interprétativistes ont recours à des canevas de recherche préétablis et à une instrumentation préstructurée, en particulier lorsqu'ils mènent des études de cas multisites (Miles et Huberman, 2003).

2. De l'importance d'adopter une démarche ethnographique

2.1 L'ethnographie : généralité et méthodes

L'ethnographie est une démarche qualitative qui naît dans les années 60 des travaux de Garfinkel en réaction contraire aux démarches quantitativistes pour expliquer le fait social. L'objectif est d'obtenir une compréhension riche d'un phénomène depuis l'intérieur, grâce à l'immersion du chercheur au plus près des acteurs du groupe social étudié. Cette méthode est généralement invoquée pour des phénomènes qui restent encore à découvrir, inhabituels, ou pour étudier des zones encore « obscures » dans une approche plus exploratoire que confirmatoire. L'ethnographie n'a pas pour objectif de fournir une compréhension du monde en lui-même, mais plutôt de relever les procédures de sens, les méthodes par lesquelles les acteurs d'un groupe construisent la vie sociale. « Elle traduit le souci de discerner comment s'effectue la permanente recréation sociale du monde, en collant aux raisons des acteurs et en identifiant les manières à travers lesquelles ils pensent communément le monde » (Le Breton, 2016). Cette méthode, traditionnellement employée par les anthropologues pour étudier la culture (comportements, valeurs, croyances, langage) d'une population « primitive » cible, a vu son usage s'étendre peu à peu à la sociologie et à la recherche en sciences de gestion, non pas pour l'étude de tribus, mais pour l'étude de groupe sociaux comme les sociétés, les organisations, les entreprises, les consommateurs ou encore ... les usagers d'un système d'information.

L'approche ethnographique se distingue des autres méthodes qualitatives par l'immersion physique du chercheur dans l'environnement naturel de la population d'étude et le recours intensif à l'observation (Klein and Meyers, 1999). Expérimenter le phénomène comme le font les acteurs est une des caractéristiques clé de cette méthode dont *l'observation participante* en constitue le cœur (Gobo, 2008). Elle permet au chercheur de récolter des données primaires, visibles et audibles, très détaillées sur le phénomène et sur la manière dont il est appréhendé par les acteurs. Viennent en complément de l'observation les méthodes de récolte de données plus traditionnelles comme l'analyse de documents, les enquêtes et les entretiens. L'empathie et la capacité du chercheur à observer sont des compétences cruciales, tout comme sa capacité à retranscrire en détail ses contacts avec le terrain. La prise de notes est au cœur de la démarche.

Toutefois, c'est une méthode coûteuse, notamment en termes de temps, car elle nécessite généralement du chercheur une immersion longue durée (en jours, semaines, voire mois) et une implication à temps plein. D'après les pratiquants, ce sont des conditions nécessaires pour que le chercheur puisse s'intégrer suffisamment au groupe, comprendre le contexte social et culturel, comprendre comment les acteurs interagissent et comment ils appréhendent le phénomène étudié (dans le cas où le chercheur arrive sur le terrain avec un objet de recherche précis). Il est à souligner que durant une démarche ethnographique, le chercheur interprétatif fait des choix et applique des jugements personnels à tous les stages du projet, ce qui implique que son rôle devient un élément important dans la moulure finale que prendra le projet et les résultats obtenus. L'encadré suivant reprend les points clés de *l'observation participante* :

L'observation participante caractérise les situations dans lesquelles le chercheur participe à l'activité des personnes observées. Le chercheur a la double casquette de professionnel et d'observateur. L'observateur dispose d'un point de vu interne (insider) avec un accès privilégié à certaines données d'observation. Il s'appuie sur sa propre expérience professionnelle, sur sa connaissance intime de l'organisation dont il a adopté la culture et les codes, pour effectuer sa collecte de données et procéder à leur analyse. Les avantages de cette position d'observation résident dans la pertinence du regard et la possibilité de travailler sur des sujets à forts enjeux stratégiques pour les acteurs du terrain, et donc difficiles d'accès à l'observateur externe (outsider). C'est aussi la possibilité d'accéder rapidement et efficacement à la composante institutionnelle des situations et des problèmes observés, qui peut échapper aux novices ou aux observateurs externes. Mais à l'inverse, la position d'observateur interne ne donne pas toujours la liberté de mouvement qu'offre une position d'observateur extérieur, et peut de surcroît amplifier les biais de comportement des personnes observées, surtout si l'observateur interne occupe une position hiérarchique qui l'amène à devoir juger ou évaluer les personnes observées

Encadré 20 : L'observation participante (Gavard-Perret et al., 2012, p. 172)

Comme pour chaque stratégie d'investigation, le chercheur s'expose à un certain nombre de biais caractéristiques qu'il convient de prendre en compte lors de l'élaboration du protocole de recherche. Un biais est défini par Gavard-Perret et al. (2012, p. 170) comme une « orientation systématique et souvent inconsciente dans la collecte et le traitement des informations qui peut être source d'erreur. » Le tableau suivant expose certains biais qui sont liés à la pratique de l'observation :

Biais cognitifs	Biais affectifs	Biais comportementaux
- Biais d'attention sélective :	- Biais d'empathie :	- Biais d'ajustement :

<p>Tendance du chercheur à focaliser son attention que sur ce qui est jugé « essentiel » au regard de la tâche à accomplir, ce qui induit le risque de passer à côté ou de négliger des signaux « faibles » qui pourraient indiquer des phénomènes importants.</p> <p>- <i>Biais de confirmation</i> : Tendance du chercheur à diriger son attention en priorité -voir exclusivement- vers les informations qui confirment les hypothèses ou connaissance antérieures.</p> <p>- <i>Biais de reconstitution à posteriori</i> : Tendance du chercheur à établir après coup des liens de causalité évidents entre des faits qui en étaient dépourvus au moment de l'action.</p>	<p>Tendance du chercheur à focaliser son attention selon l'attirance ou la répulsion que lui inspirent les acteurs.</p> <p>- <i>Biais de charisme</i> : Tendance du chercheur à accorder plus d'importance à ce qui est dit ou fait par un acteur en raison du charisme que le chercheur lui reconnaît.</p>	<p>Tendance qu'ont les personnes observées se sachant observées à modifier leur comportement pour s'ajuster aux attentes supposées de l'observateur.</p>
--	---	--

Tableau 15 : Quelques biais d'observations (Gavard-Perret et al., 2012)

Golden-Biddle et Locke (1993) proposent d'évaluer la méthode ethnographique selon trois critères. (1) Le critère d'*authenticité* fait référence au fait que le chercheur doit être en mesure de convaincre le lecteur de la véracité et de la qualité de son immersion au sein de la population d'étude, et qu'il a bien saisi le contexte social et culturel. Est-ce que les descriptions effectuées correspondent réellement à la vie des acteurs sur place ? Ce critère s'évalue généralement sur la qualité de l'écriture ethnographique du chercheur. D'après Myers (1999) l'ethnographe doit présenter des preuves qu'il a bel et bien vécu sur place pendant un temps suffisamment long, et qu'il a été en mesure d'effectuer des descriptions riches et détaillées de son expérience. (2) Alors que le critère d'*authenticité* se focalise sur le processus de description, le critère de *plausibilité* s'intéresse à la qualité des interprétations et des résultats du chercheur. L'ethnographe raconte l'histoire de l'endroit, en y imprégnant ses propres interprétations et valeurs, son propre passé, et en ancrant notamment son langage et ses concepts sur ceux de sa communauté scientifique, qui sont ses principaux lecteurs. La renommée du chercheur a un impact non négligeable sur le critère de plausibilité, car évalué par ses pairs. Ceci donne généralement lieu à des comparaisons entre la « normalité » selon les critères du chercheur et la

réalité telle que présumée perçue par la population cible. (3) Le critère de *criticité* fait référence à l'impact de la recherche sur les connaissances actuelles du lecteur. D'après Golden-Biddle et Locke (1993), un texte ethnographique atteint la criticité quand il « perturbe » le lecteur et l'amène à remettre en question ses propres concepts et l'incite à explorer de nouvelles possibilités.

2.2 L'ethnographie comme méthode d'investigation du phénomène culturel

L'ethnographie est une pratique souvent liée à la description des particularités culturelles de telle ou telle communauté, ou de tel ou tel groupe social. Watson (2012) préfère même qualifier cette démarche de « science sociale de la culture », plutôt que de méthode d'investigation, appellation qu'il considère plus proche des caractéristiques distinctives de cette pratique. Le simple fait d'effectuer de l'observation en immersion n'aboutit pas systématiquement à de l'ethnographie, si l'auteur n'a pas la capacité de saisir les forces culturelles en place. D'après Le Breton (2016), l'ethnographie s'appuie sur un certain nombre de concepts qu'il convient de comprendre avant de s'attaquer à cet exercice. La thèse, ayant pour vocation la compréhension de l'impact du phénomène culturel sur le comportement, s'intéressera essentiellement à la *notion de membre*, le concept d'*accomplissement* et le concept d'*implicite social*, qui permettent de mettre en perspective l'appartenance et l'intégration des acteurs à un groupe particulier, soit-il ethnique, national, régional, professionnel, d'usagers, de loisirs, familial, ou autre. Le tableau ci-dessous résume toutefois les concepts d'*indexicalité*, de *réflexivité*, de *typicalité* et d'*accountability*, qui sont essentiels et caractéristiques de la méthode ethnographique, et qui permettent de caractériser les procédures de pensée et de pratique sociale de la vie courante de la population observée (Le Breton, 2016). L'ensemble des concepts présentés ci-dessous sont indissociables et sans relations hiérarchiques.

L'indexicalité	<p><i>Concept selon lequel la vie sociale se construit à travers les gestes et les mots échangés qui ne prennent sens que dans le contexte de leur énonciation.</i></p> <p><u>Implications</u> : La compréhension du contexte est donc essentielle à la compréhension du langage. Une analyse hors contexte n'a aucun sens. La signification est locale.</p>
La réflexivité	<p><i>Concept selon lequel le langage est une pratique qui non seulement décrit mais aussi constitue la réalité.</i></p> <p><u>Implications</u> : La description d'une situation n'est pas extérieure à elle, elle</p>

	participe de son institution, et s'inscrit elle-même dans la réalité sociale. Les acteurs construisent eux même le sens et la réalité de ce qu'ils sont en train de faire, souvent de manière Adhoc au fur et à mesure de leurs propres descriptions de leurs actions et valeurs.
La typicalité	<p><i>Concept qui décrit la tendance des acteurs à ranger les faits et les évènements selon des formes régulières, prévisibles, typiques.</i></p> <p><u>Implications</u> : Tendance à réduire la complexité de la réalité en y superposant des connaissances et expériences familières. Tentative de normalisation. Inclus l'ambivalence, le mélange confus de connaissance claire et de préjugés, de simplifications, etc. « C'est typique des gens de chez nous. »</p>
L'accountability	<p><i>Traduit le fait que toute action effectuée par un membre est descriptible et analysable par lui-même, qu'il peut rendre compte de manière intelligible en fournissant sa « théorie. »</i></p> <p><u>Implications</u> : Le recueil de ces « comptes rendus » est la matière première d'une analyse pour comprendre comment les acteurs constituent le réel dans lequel ils évoluent.</p>
La notion de membre	<p><i>Notion qui caractérise non pas le statut d'un individu, mais plutôt sa compétence linguistique, cognitive et sociale qui lui permet de se mouvoir de manière naturelle et reconnue au sein d'un groupe social.</i></p> <p><u>Implications</u> : L'appartenance de l'observé à tel ou tel groupe peut s'évaluer par le degré de maîtrise de cette compétence (maîtrise du jargon, des gestes, du langage pour identifier l'appartenance de l'observé).</p>
La notion d'accomplissement	<p><i>Les faits sociaux comme des « accomplissements des membres », et non régis par des normes ou des modèles. Les acteurs ne se soumettent pas à une structure, mais reproduisent des régularités considérées « normales » dans le but d'être reconnu comme appartenant à telle ou telle communauté. Mettent en œuvre leur « compétence de membre. »</i></p> <p><u>Implications</u> : Permet de mettre en perspective les actions et les interactions des membres, en identifiant ces régularités pour comprendre comment les membres fabriquent mutuellement le monde dans lequel ils évoluent.</p>
La notion d'implicite social	<p><i>Confiance qu'ont les membres entre eux que les uns et les autres vont agir selon les mêmes convictions et les mêmes modes d'action, afin de rester dans la « normalité », et maintenir la cohésion du groupe. Permet de rendre les interactions entre membres moins complexes, plus typiques. Les acteurs présument des comportements attendus d'eux.</i></p>

Tableau 16 : Les concepts majeurs en ethnométhodologie (Le Breton, 2016)

Pour la thèse, le chercheur s'arme de ces différents concepts afin d'améliorer l'intelligibilité des situations observées, tout en ancrant conceptuellement la récolte de données et leur analyse dans la démarche ethnographique. Les différentes notes prises sont ainsi qualifiées selon que l'évènement observé, en plus de sa codification par rapport à la grille de lecture conceptuelle,

tire de l'*indexicalité*, la *réflexivité*, la *typicalité*, et l'*accountability*, avec mention spéciale pour la *notion de membre* (évaluation du degré de maîtrise du langage naturel communautaire), la *notion d'accomplissement* (identification des régularités) et la *notion d'implicite social*. Ces trois derniers concepts permettent d'aider à l'appréhension du phénomène culturel car ils conceptualisent le comportement communautaire observable (notion de membre et notion d'accomplissement) et la présence de valeurs partagées ou assomptions profondes (implicite social).

2.3 L'interactionnisme symbolique ethnographique : principes méthodologiques

La thèse cherche à expliquer l'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE touristiques. Pour cela, elle s'appuie sur le concept de culture TI à un niveau individuel, et cherche à comprendre comment cette *culture TI* peut être influencée par l'appartenance multiple de l'individu à tel ou tel groupe social. L'individu, par le fait qu'il fréquente différentes communautés, voit ses valeurs évoluer au gré des interactions sociales avec les membres. La thèse fait le choix de s'appuyer sur *l'interactionnisme symbolique* pour appréhender la transmission des valeurs entre individus et groupes. Pour rappel, ce courant de la sociologie initié par Mead propose de comprendre le comportement des individus comme régi par les significations qu'ils attribuent aux situations et aux objets (physiques, sociaux, culturels, politiques etc.). Ces significations émergent et évoluent au gré des interactions sociales et deviennent la base de l'action individuelle et collective. L'adoption et l'utilisation des TI est donc influencée par les significations qu'attribue l'acteur aux TI, ces significations pouvant varier au gré de ses interactions avec tel ou tel groupe social ou individu. Prasad (1993) souligne l'importance de la symbolique attribuée aux TI au sein des organisations. D'après Tan et al. (2003), la perspective interactionniste peut aider le chercheur à comprendre les raisons d'acceptation ou de résistance aux TI qui ont lien avec interactions sociales.

Tan et al. (2003) parlent de synergies combinant la perspective théorique proposée par l'interactionnisme symbolique et la puissance empirique de l'ethnographie. L'ethnographie permet de récolter des données riches et contextualisées sur les significations des acteurs et leurs évolutions, et l'interactionnisme symbolique permet d'ajouter une certaine profondeur conceptuelle aux données ethnographiques. Afin de réaliser cette synergie, Prus (1996) souligne l'importance pour l'ethnographe de bien comprendre les processus d'interactions et leurs conséquences sur les significations des acteurs, et de tenter de les observer en environnement

naturel, après avoir obtenu une certaine familiarité avec le contexte social et culturel.

Les auteurs proposent un certain nombre de principes méthodologiques afin de gagner en fiabilité et en congruence lorsque l'on cherche à combiner *interactionnisme symbolique* et *ethnographie* (Voir encadré 21).

1. Le design de la recherche doit être cohérent avec les postures ontologiques et épistémologiques de l'interactionnisme symbolique, ainsi qu'avec les fondements méthodologiques de l'ethnographie. En ce sens, la recherche doit observer et souligner les aspects symboliques et émergents du phénomène étudié, en se focalisant sur les interprétations partagées des acteurs du phénomène dans son environnement naturel d'occurrence.
2. La collecte de données doit s'effectuer via observations, observation participante et entretiens, le tout en immersion dans la configuration étudiée. Graduellement, le chercheur peut commencer par de *l'observation descriptive*, où il reste ouvert et attentif à tout évènement, sans préjuger de leur importance, pour petit à petit concentrer son attention et sa récolte sur des évènements réguliers, des configurations récurrentes, via *observations sélectives* et entretiens notamment.
3. La prise de note doit être effectuée avec grande rigueur. Premièrement, le chercheur doit documenter ses propres actions, circonstances et réponses émotionnelles aux évènements auxquels il assiste. Deuxièmement, les notes prises doivent capturer et préserver les significations telles qu'attribuées par les acteurs. Troisièmement, le chercheur devrait chercher à écrire ses notes en temps réel, ou au maximum avant la fin de la journée, afin de conserver un niveau de détail élevé. Quatrièmement, il devrait se focaliser sur les détails des interactions à travers lesquels les acteurs créent et reproduisent leur réalité sociale.
4. Les entretiens sont une importante source de données, et leur retranscription devrait également énoncer les détails concernant la nature de l'interaction entre le chercheur et l'interviewé.
5. L'analyse de données ethnographiques devrait se baser sur les pratiques analytiques de Emerson et al (1995). Le chercheur doit à passer au crible les données de manière régulière, et chercher à identifier et consolider des configurations concernant le phénomène observé. La relecture des notes de terrains et retranscriptions d'entretiens *dans leur ensemble* à mesure que la récolte avance est capitale afin de garder une vue d'ensemble de l'expérience sur le terrain. Combiner cette lecture détaillée avec les processus de codage *ouvert* et *focalisé*.
6. Tôt dans le processus d'analyse, le chercheur devrait commencer le *codage ouvert*, en lisant et relisant régulièrement et de manière détaillée l'ensemble des données, à mesure de leur récolte. L'idée est de rester proche des données et d'être en mesure d'identifier et de formuler diverses idées, intuitions ou problèmes qui pourraient en émerger.
- 7.

Encadré 21 : Interactionnisme symbolique ethnographique, quelques principes de fiabilité et congruence (Tan et al., 2003).

2.4 Applications en recherche en SI

De nombreuses approches ethnographiques existent (Gobo 2008), mais elles n'ont pas été élaborées dans le but d'étudier les SI. D'ailleurs, d'après Brown (2014), peu de recherches en SI ont recours à cette méthode, et celles qui le font ont tendance à l'intégrer dans une démarche multiméthodes afin de couvrir l'aspect social des changements engendrés par l'intégration d'un SI au sein d'une organisation, en complément des aspects managériaux, économiques ou encore politiques qui sont couverts par des méthodes plus classiques, souvent quantitativistes. L'ethnographie est néanmoins employée en SI (près de 4% des travaux empiriques publiés utilisent l'observation participante voir l'ethnographie (Brown, 2014)) et dénote de plusieurs aspects distinctifs par rapport à de l'ethnographie plus classique. Premier aspect est l'intégration de *l'artefact SI*. Les problématiques explorées tournent généralement autour de la technologie, et son impact sur l'organisation, même si le gros des recherches étudie le comportement social des usagers. La technologie est appréhendée comme un objet social. Deuxième aspect distinctif est que le groupe social à l'étude s'intègre généralement dans une *organisation* ou une entreprise. La technologie est considérée comme un outil au service de cette organisation, et l'utilisation qu'en font les usagers est liée au travail. Ces aspects distinctifs contribuent à fixer certaines frontières quant aux objectifs des recherches ethnographiques en SI, et contribuent à guider les sessions de récolte de données, d'analyse et d'écriture. D'après Brown (2014), le rôle de l'ethnographe SI est de s'immerger dans l'organisation, de s'imprégner de sa culture et de mesurer sa variation suite à l'intégration d'une technologie, et/ou d'évaluer l'impact des forces culturelles en présence sur l'intégration du SI. La culture a été reconnue comme ayant un impact important sur l'acceptation d'une technologie (Leidner and Kayworth, 2006). Les auteurs identifient trois situations impliquant l'implémentation d'un SI dans lesquelles l'ethnographie peut s'avérer un bon choix :

- les TI ont été proposés comme support potentiel ou en remplacement de personnel dans une opération complexe de changements organisationnels impliquant de nombreuses parties prenantes ou participants,
- les TI ont été proposés comme support potentiel ou en remplacement de personnel pour résoudre un problème de management impliquant des travailleurs disposant d'une expertise considérable, dans lesquels les compétences individuelles se montrent être une composante essentielle,
- les TI requièrent un changement majeur en termes de culture (changement des rôles, de la structure de l'organisation ou de la répartition des pouvoirs) pour une exploitation réussie et/ou engendre un clash culturel. La thèse s'inscrit dans cette dernière situation.
- Par rapport à cette dernière situation, les auteurs soulignent que l'ethnographie est

d'autant plus pertinente que la culture est un concept difficile à saisir, qu'elle est composée de valeurs, d'assumptions profondes, de comportements communautaires, et que son impact a été reconnu fondamental sur le fonctionnement des groupes sociaux et des organisations.

3. Des concepts au terrain : démarches d'opérationnalisation

Comme argumenté précédemment, la culture est un phénomène diffus, vaste, et dynamique. La thèse fait le choix de s'appuyer sur un cadre conceptuel minutieux duquel découle une instrumentation préalable relativement forte, afin d'être témoin de son impact empirique éventuel sur les comportements TI. A cet effet, le chercheur s'appuie sur une démarche ethnographique, secondée par les préceptes conceptuels défendus par l'interactionnisme symbolique, afin de « lire » comment les significations impactent l'action, et comment ces significations évoluent au gré des interactions sociales et communautaire de l'individu, tout au long de son existence.

Durant cette partie, il sera question d'exposer comment la thèse cherche à articuler son cadre conceptuel, qui fait office de grille de lecture, aux outils d'investigation. En découlent un certain nombre de thèmes à explorer empiriquement, via des séjours ethnographiques (immersion, expérimentation, exploration, appréhension de la partie émergée de l'iceberg) et une méthode particulière d'entretiens semi-directifs (approfondissement, partie immergée) dans une démarche relativement structurée mais adaptable.

3.1 Cadre conceptuel et grille de lecture : catégorisation des thèmes à aborder

La grille de lecture se découpe en cinq thèmes majeurs, issus des quatre hypothèses formulées par le cadre conceptuel, desquelles découlent une douzaine de sous catégories. Les objectifs thématiques de chacune des catégories sont exposés ci-dessous :

- **Les acteurs de l'établissement et leur poids décisionnaire :**

Catégorie 1 : Identification des acteurs de l'établissement

Cette première catégorie conduit à identifier les acteurs qui participent à la vie de l'établissement, leur rôle, et de comprendre les liens qui les unissent. Les TPE sont souvent affaire de famille, très particulièrement les pensions de famille, et il s'agira donc de comprendre et de catégoriser qui fait partie du cercle familial proche ou étendu, qui fait partie des amis, amis proches, connaissances, ou juste employés, ou encore partenaires professionnels ou de

réseau. L'identification des rôles est également de rigueur et il s'agira de comprendre la répartition des tâches opérationnelles et managériales : qui s'occupe de l'entretien, de la logistique, des décisions managériales et d'investissement, etc., et particulièrement qui s'attèle à la gestion de l'aspect e-tourisme de l'établissement, si celui-ci existe.

Catégorie 2 : Appréhension / pondération de leur puissance décisionnaire

Cette seconde catégorie amène à se poser la question de la prise de décision et de sa répartition au sein de l'établissement. Le dirigeant TPE est souvent considéré comme le seul maître à bord, mais il est en réalité loin d'être seul face à la décision managériale ou d'investissement. Sa décision est potentiellement influencée par ses partenaires les plus proches comme sa famille ou amis proches. L'idée ici est d'appréhender le poids décisionnaire ou d'influence de l'ensemble des acteurs de la pension, et de comprendre qui peut potentiellement, ou qui a pu, peser sur la décision finale d'adopter ou non les TI. Ainsi, en exemple, bien que le dirigeant soit à priori le seul à débloquer les fonds et autoriser la démarche de se mettre à l'e-tourisme, sa décision a pu être fortement influencée par un des membres de sa famille, fervent utilisateur des TI, qui aide à la gestion administrative de l'établissement, et qui a poussé dans le sens de l'informatisation des processus de gestion. Du fait de son rôle, le poids sur la décision dudit membre de la famille peut être considéré comme relativement élevé.

Catégorie 3 : Caractérisation des Comportement vis à vis des TI des principaux décisionnaires

Cette troisième catégorie amène à identifier les comportements vis-à-vis des TI du dirigeant et des principaux décisionnaires. Ainsi il va être question de notifier plusieurs types de comportements :

- les *manifestations en ligne* des comportements TI, comme le degré de présence sur les plateformes de réservation en ligne, sur les réseaux sociaux, sur les sites d'avis, la présence de démarches de gestion de l'e-réputation, la possession d'un site internet de l'établissement, sa qualité, son interactivité, la rapidité de réponse aux mails clients etc. A noter que la présence en ligne peut être volontaire ou involontaire (du fait d'un tiers), active ou passive.

- les *manifestations sur site* des comportements TI, comme notamment la présence ou non d'internet dans l'établissement, à destination des pensionnaires ou des acteurs de la pension uniquement, la qualité de la connexion et du wifi, la qualité des installations TI etc.
- les *comportements TI de l'acteur*, issus de l'interaction entre l'acteur et l'outil, comme le niveau de maîtrise, l'enchantement à les utiliser, le temps passé sur les TI, le niveau de délégation à des tiers etc. Ces comportements concernent autant l'aspect professionnel que personnel de l'utilisation des TI.
- les *comportements TI témoignés*, c'est-à-dire ce que le répondant dit qu'il fait, qu'il a fait ou qu'il compte faire. Permet de mettre en perspective la parole et l'action.

Catégorie 4 : Caractérisation des Valeurs TI et articulation avec les comportements TI

Cette quatrième catégorie a pour objectif d'identifier et de caractériser les valeurs TI du (ou des) dirigeant(s) et autres acteurs décisionnaires, qui, d'après le cadre conceptuel, conditionnent les comportements TI. L'appréhension de ces valeurs TI est une étape primordiale car :

- en s'inspirant des travaux de Walsh (2010), les valeurs TI vont permettre de caractériser la culture TI du répondant et de déterminer s'il est plutôt de culture TI proactive, de culture TI passive ou en position de rejet.
- elles constituent la pierre angulaire de la suite de la récolte de donnée et de l'analyse. Comme exposé précédemment, il va être question d'enquêter sur l'origine de ces valeurs TI, et de chercher à cerner si leurs caractéristiques n'ont pas été influencée par l'appartenance culturelle du répondant à telle ou telle communauté (voir figure 10).
- L'enquête sur les valeurs TI du répondant et leurs origines se fait essentiellement via des entretiens semi-directifs, en s'appuyant sur les données récoltées sur les comportements TI (*catégorie 3*). L'analyse permettra notamment de mettre à l'épreuve du terrain l'articulation théorique entre valeurs TI et comportements TI.

Catégorie 5 : Assomptions profondes et leur articulation avec les valeurs TI

L'objet de cette catégorie est de tenter d'appréhender empiriquement si les valeurs TI du répondant ont pour origine des assomptions profondes, qu'il faudra identifier. Via la

méthodologie d'entretien exposée l'idée est de détecter dans le discours du répondant si les explications qu'il donne sur la raison de ses valeurs TI rejoignent un des thèmes proposés par Schein (2010) ou Hofstede (2010) (lui parle de valeurs fondamentales) pour caractériser les assomptions profondes. Le tableau suivant rappelle ces thèmes et propose des **exemples de « balises »** qui peuvent permettre au chercheur, en creusant, d'établir un lien entre assomptions profondes et valeurs TI. Cette catégorie nécessite des retours fréquents sur la littérature.

Assomptions sur :	Thèmes et exemples de « balises »
La nature de la réalité et de la vérité	<p>Les TI rentrent en conflit avec la définition que se fait le répondant de la réalité et de la vérité.</p> <p><i>Balise</i> : le répondant insinue que l'information fournie par les TI ne peut être considérée comme réelle ou vraie.</p>
La nature du temps et de l'espace	<p>Les TI rentrent en conflit avec la sa perception du temps et de l'espace.</p> <p><i>Balise Temps</i> : le répondant insinue que les TI chamboulent leur gestion du temps, et se plaignent par exemple que les choses vont « trop vite. »</p> <p><i>Balise Espace</i> : le répondant insinue que les TI chamboulent leur perception de l'espace, le rétrécisse, et se plaignent par exemple que tout le monde soit connecté, étant ici et ailleurs en même temps, se plaignent d'intrusion dans leur espace etc.</p>
La nature humaine	<p>Les TI rentrent en conflit avec la définition que se fait le répondant de ce qu'est être un « humain. »</p> <p><i>Balise</i> : le répondant insinue que les TI vont à l'encontre de l'idée qu'il se fait de « l'Homme ».</p>
La nature du comportement de l'homme vis-à-vis de son environnement	<p>Les TI rentrent en conflit avec la définition que le répondant se fait sur la manière dont l'Homme devrait se comporter vis à vis de son environnement.</p> <p><i>Balise</i> : le répondant insinue que les TI « déconnectent » l'Homme de son environnement réel et naturel, et que plutôt que de passer son temps sur un écran, il devrait plutôt s'affairer à faire des choses « concrètes. »</p>
La nature des relations humaines	<p>Les TI rentrent en conflit avec la définition que le répondant se fait sur la manière dont les Hommes devraient se comporter les uns avec les autres, et/ou sur leurs rôles en société.</p> <p><i>Balise</i> : le répondant insinue que les TI sont néfastes aux relations interpersonnelles, que les personnes devraient plutôt interagir en face à face plutôt qu'avec des écrans interposés.</p> <p>Autre balise : le répondant insinue que les TI perturbent les rôles de chacun en société.</p>

Tableau 17 : Assomptions profondes, TI et balises.

Catégorie 6 : Identification et caractérisation de l'appartenance culturelle des principaux
décisionnaires

L'objet de cette catégorie est d'identifier les différentes communautés issues de l'environnement macrosocial auxquelles le répondant revendique ou témoigne son appartenance. Communauté ethnique, religieuse, régionale, nationale et autres macro-communautés, sources de valeurs culturelles qui peuvent peser sur ses valeurs TI. L'identification de ces groupes se fait d'abord via les sessions d'observations, où le chercheur immergé relève les éléments visibles qui caractérise l'appartenance de l'individu à telle ou telle communauté. Ainsi l'architecture de l'établissement, l'agencement, l'art décoratif des jardins et des pièces, la présence d'idoles religieuses, mais également le style vestimentaire, le langage oral et corporel, les rituels etc. sont notés et nourrissent l'analyse. Les entretiens semi-directifs jouent également un rôle important : le répondant est amené à parler de son parcours, soit-il personnel ou professionnel, de l'endroit où il a vécu, où il a été formé, où il a travaillé précédemment, avec qui, quels ont été les moments marquants de sa vie etc. Le chercheur s'appuie ensuite sur la littérature, notamment sur les dimensions de la culture nationale de Hofstede (2010) ou les assomptions culturelles de Schein (2010) pour tenter de caractériser ces différentes macro cultures. Cette caractérisation se fait généralement Adhoc, sur base d'interprétation du chercheur, soutenu par un retour fréquent vers la littérature. Le tableau suivant donne deux exemples où la culture est caractérisée selon la dimension collectivisme - individualisme : celui d'un polynésien catholique de l'atoll de Kauehi, et celui d'un métropolitain expatrié vivant à Tahiti.

<u>Exemple 1</u> : Polynésien Catholique de Kauehi	Caractérisation
Ethnie Polynésienne	Importance de la famille, soutien des membres tout au long de la vie, descendants d'Asie du Sud-est : Tendance collectiviste ?
Religion Catholique, pratiquant	Religion qui prône le partage, le pardon, l'altruisme, l'acceptation d'autrui : Tendance collectiviste ?
Région Kauehi, Tuamotu Y a vécu la majorité de sa vie Y vit encore aujourd'hui	Petite communauté, 250 habitants, tout le monde se connaît, très forte entraide, économie rurale avec troc : Tendance collectiviste ?
<u>Exemple 2</u> : Métropolitain expatrié	Caractérisation

Ethnie Française	Importance du cercle familiale rapproché, mais est attendu de l'enfant qu'il quitte le domicile familial à la majorité : Tendance individualiste ?
Catholique pratiquant non	Baptisé catholique, pratiquait étant enfant sous l'autorité des parents, s'en est détourné depuis. S'est détourné d'une communauté collectiviste.
Région Tahiti A grandi en Métropole, Lyon	Tahiti : centre économique de la Polynésie Française, fonctionnement basé sur les économies développées d'Europe et d'Amérique du nord, Tendance individualiste ou semi-collectiviste ? Métropole, Lyon : Index 71 sur l'échelle de la dimension <i>Individualisme</i> de Hofstede (2010) : Tendance individualiste ?

Tableau 18 : Exemple de caractérisation

Catégorie 7 : Appréhension de l'impact de ces appartenances sur la culture TI de l'observé

Cette catégorie amène à se poser la question si l'appartenance du répondant à telle ou telle communauté a pu d'une manière ou d'une autre avoir un impact sur ses valeurs TI. L'appréhension de l'articulation entre culture issue de l'environnement macrosocial et culture TI se fait essentiellement via les entretiens semi-directifs, où le questionnement autour de l'origine des valeurs TI peut potentiellement amener le répondant à témoigner ce lien (voir figure 10). En parallèle, l'approche conceptuelle de l'interactionnisme symbolique amène le chercheur à notifier, sur les témoignages, les différentes communautés et individus avec lesquels l'observé a, ou eu, des interactions fréquentes qui auraient pu jouer sur les significations qu'il attribue au TI. Ainsi des témoignages du type « je vais à la messe tous les dimanches à la paroisse Saint Jean-Baptiste » ou « j'ai passé toute mon enfance à Kauehi, où j'ai été élevé par mes grands-parents » sont des pistes que le chercheur suit, dans la mesure du possible, pour comprendre si l'interaction de l'observé avec ces communautés a pu impacter ses valeurs TI. A deux reprises le chercheur a fait la démarche d'assister aux célébrations religieuses (dont une fois sur invitation du dirigeant étudié). Quelle a été sa surprise de voir qu'à l'une des offices (protestante), un discours de « mise en garde contre les méfaits d'internet » était prêché par l'animateur, et qu'à l'autre (catholique) des allusions parsemées dans l'ensemble de la cérémonie défendaient la même idée.

Catégorie 8 : Caractérisation des pratiques métiers de l'établissement

L'objet de cette catégorie est d'identifier les pratiques métiers de l'établissement du répondant. Pour rappel, ce qui caractérise une culture métier est son côté partagé avec l'ensemble des autres pratiquants du métier. Le chercheur prend bien soin de les distinguer des pratiques professionnelles qui sont issues des expériences personnelles et professionnelles passées de l'individu, mais qui ne dispose pas de ce caractère partagé au sein même de la communauté de métier étudiée (ici les pensions de famille polynésienne). A relever toutefois que ces pratiques professionnelles peuvent être issues d'une culture métier antérieure (ex : un ancien ingénieur informatique qui ouvre une pension de famille). L'appréhension de ces pratiques métiers se fait de manière transversale à l'ensemble des établissements étudiés, via les séjours ethnographiques et les entretiens semi-directifs, mais également en se renseignant auprès des associations et institutions qui tentent de chapeauter le secteur (AHFTI, Tahiti Manava, ministère du tourisme et GIE Tahiti Tourisme). A noter que certaines de ces associations ont édité un « guide des pensions de famille, » à destination des touristes, qui sont des sources « officielles » des pratiques de prestation et des valeurs métiers (catégorie 9) défendues par le secteur.

Catégorie 9 : Caractérisation des valeurs métiers de l'établissement

Cette catégorie amène le chercheur à appréhender les valeurs métiers de l'établissement, qui, théoriquement, conditionnent les pratiques métiers. Il est question ici d'appréhender, via séjours ethnographiques et via les entretiens les « philosophies métiers, » vécues et témoignées, qui guident les prestations touristiques offertes par le secteur étudié. Pareillement, le chercheur prend soin de les distinguer des valeurs professionnelles qui sont propres aux individus, et non à la communauté. Ainsi, si l'ensemble défend la philosophie de « l'accueil à la polynésienne, » on est en présence d'une valeur métier qui caractérise la culture métier du secteur. Si l'un des individus témoigne s'inscrire dans une philosophie d'amélioration continue, on est en présence d'une valeur professionnelle.

Catégorie 10 : Confrontation de la culture métier avec la culture TI

Cette catégorie amène le chercheur à tenter d'appréhender si la culture métier peut avoir un impact sur la culture TI du répondant. Est-ce que l'idée qu'il se fait de son propre métier peut aller à l'encontre de l'utilisation des TI ? Ou encore est-ce que pratiquer le métier d'hôte de pension de famille passe nécessairement par l'utilisation des TI ? Pour rappel, la culture correspond aux valeurs et pratiques qui permettent à une communauté de s'adapter au mieux à l'environnement et de gagner en intégration interne. Concernant le métier d'hôte de pension de famille, en quoi l'utilisation des TI contribue ou va à l'encontre de ces deux raisons ?

Catégorie 11 : Evaluation de l'influence des proches sur la culture TI du dirigeant

L'objet de cette catégorie, qui est en lien étroit avec la catégorie 1, est d'identifier, parmi les membres de l'environnement microsocial de l'observé, qui a, ou a pu, avoir une influence sur ses pratiques et valeurs TI. L'enquête va au-delà du simple fait de se demander si des proches ont pu « conseiller » au dirigeant d'adopter et d'utiliser les TI. Comme pour la catégorie 7, cette identification passe essentiellement par les entretiens semi-directifs, car ceux-ci permettent notamment de tourner le regard du chercheur vers le passé, et de relever les personnes qui ont pu marquer les valeurs TI du répondant, ainsi que ses pratiques. En exemple, une des répondantes avoue très honnêtement que sa propre mère, qui s'était mise à apprendre à utiliser internet malgré son âge relativement avancé, a été un exemple pour elle dans son enfance. L'interactionnisme symbolique donne des précieuses pistes au chercheur, partant du principe que les significations vis-à-vis des TI de l'observé sont, ou ont pu être, modifiées par les interactions, soient-elles sociales ou autres, avec telle ou telle personne proche. En exemple, durant les séjours ethnographiques, le chercheur a à plusieurs reprises été témoin d'interactions où le dirigeant reçoit des explications sur comment marche tel ou tel outil TI (smartphone ou logiciel sur PC), ou encore où il observe d'un œil curieux voir exaspéré un de ses enfants, utiliser frénétiquement sa tablette, en poussant des grands cris. Irrémédiablement, voyant l'intérêt que porte sa jeune pousse à cet outil TI ludique, ses significations TI évoluent. Bien que quelque peu exaspéré parce que sans grandes considérations pour ce genre d'outil, il retient que dans sa propre famille, certains trouvent ça génial au point d'en être submergé par des émotions positives. Cette catégorie est évaluée en même temps que la culture TI du dirigeant (catégorie 3 et 4).

LES ACTEURS ET LEUR POIDS DECISIONNAIRES	
Catégorie 1	Identification des acteurs de l'établissement
Catégorie 2	Appréhension / pondération de leur puissance décisionnaire
CARACTERISATION DE LA CULTURE TI	
Catégorie 3	Caractérisation des <i>comportement TI</i> des principaux décisionnaires
Catégorie 4	Caractérisation des <i>valeurs TI</i> et articulation avec les comportements TI
Catégorie 5	<i>Assomptions profondes</i> et leur articulation avec les valeurs TI
L'IMPACT DE LA CULTURE ISSUE DE L'ENVIRONNEMENT MACROSOCIAL SUR LA CULTURE TI	
Catégorie 6	Identification et caractérisation de <i>l'appartenance culturelle</i> des principaux décisionnaires
Catégorie 7	Appréhension de <i>l'impact de ces appartenances sur la culture TI</i> de l'observé
L'IMPACT DE LA CULTURE METIER SUR LA CULTURE TI	
Catégorie 8	Caractérisation des <i>pratiques métiers</i> de l'établissement et du secteur
Catégorie 9	Caractérisation des <i>valeurs métiers</i> de l'établissement et du secteur
Catégorie 10	<i>Confrontation</i> de la culture métier avec la culture TI
L'IMPACT DES MEMBRES DE L'ENVIRONNEMENT MICROSOCIAL SUR LA CULTURE TI	
Catégorie 11	Evaluation de l'influence des proches sur la culture TI du dirigeant

Tableau 19 : Récapitulatif de la grille de lecture

3.2 Observations et entretiens : logique opérationnelle

La récolte des données s'est effectuée au moyen de deux protocoles opérationnels qui ont chacun un rôle particulier dans le contact du chercheur avec le terrain : - *l'observation participante*, qui permet au chercheur d'appréhender les comportements des acteurs dans leur contexte naturel d'occurrence ; - *l'entretien semi-directif*, qui vient compléter les observations et permet une enquête plus en profondeur sur les valeurs et leurs origines, qui sous-tendent les comportements observés et témoignés.

3.2.1 L'observation participante : le chercheur au cœur des comportements des acteurs

Les yeux, les oreilles, le cœur.

Dans sa démarche ethnographique, le chercheur est amené à effectuer de l'*observation participante*, via une immersion au sein du ou des cas à l'étude pendant une période relativement longue, durant laquelle il doit demeurer en état *d'attention vigilante*. D'après Gavard-Perret et al. (2012), l'attention vigilante consiste à « porter attention aux personnes, aux contextes physiques, organisationnels et institutionnels, à leurs intentions et à l'ensemble des ressources qu'elles mobilisent, à ce qu'elles perçoivent comme problèmes, bref, aux situations dans lesquelles elles sont engagées. » D'après Adler et Adler (1987), observer ce n'est pas simplement « voir et entendre. » Au contraire, la démarche sollicite généralement toute la personne de l'observateur, puisant non seulement dans ses capacités visuelles et auditives, mais également dans ses interprétations des situations et ses émotions. L'émotion joue un rôle important, notamment pour l'étude d'une ambiance particulière dans une prestation de service, comme celle ici, fournie par les pensions de famille donc l'objectif est de faire vivre voire « ressentir » au client le mode de vie et l'accueil chaleureux polynésien. Elle est une expérience sensible du monde, in situ. Globalement, lors des séjours ethnographiques, le chercheur doit être « là » avec les personnes observées et d'échanger avec elles sur la manière dont elles ressentent les choses (Gavard-Perret et al., 2012). L'objet des descriptions est alors de « saisir et restituer les contextes naturels marqués par des ambiances particulières, » via un travail d'écriture rigoureux, où le chercheur doit faire attention à produire un récit compréhensible pour le lecteur extérieur. Le chercheur doit être en mesure de distinguer dans son récit « les concepts de premier ordre (représentant les faits) et les concepts de second ordre, désignant l'interprétation du chercheur et les théories mobilisées afin d'organiser et d'expliquer les faits. »

Le statut « participant » du chercheur.

Pour rappel, dans une démarche *d'observation participante* le chercheur participe à la vie de la communauté étudiée et tente de se faire passer pour un membre à part entière (voir encadré 10). Dans la majorité des cas couverts par la thèse, le chercheur entre dans le groupe

en se faisant passer pour client (techniquement il est vraiment client, puisqu'il paye la prestation). La question qui se pose naturellement est donc : est-ce qu'en tant que client, le chercheur ne se retrouve pas du mauvais côté de la barrière ? Peut-il se trouver en position de pouvoir s'intégrer suffisamment au groupe pour obtenir une compréhension des réalités comme vécues par les acteurs ? Contrairement à une prestation d'hébergement touristique classique de type hôtelière, où la présence de cette barrière est claire et infranchissable (le client qui entre dans les espaces réservés au personnel comme la cuisine se ferait éconduire, poliment ou pas), les pensions de famille polynésiennes tiennent en valeur métier première le fait d'accueillir le client comme un proche, un ami, voire un membre même de la famille pour lui faire goûter au charme de la vie et de la culture polynésienne (pas toutes, car certains établissements n'affichent de « pension de famille » que le statut, et se rapprochent plus d'une prestation hôtelière). Le client vit, mange et dort *chez l'habitant*, et est généralement bienvenue dans la quasi-totalité de la propriété. Il peut venir en cuisine, poser des questions et discuter avec ses hôtes, qui généralement lui accordent la pleine attention et se lancent aisément dans des discussions informelles. La barrière, bien que ténue, existe toutefois. Les propriétaires s'efforcent généralement à maintenir une façade afin de conserver une intimité minimale pour les deux parties (ils évitent généralement de parler ouvertement de leurs problèmes professionnels ou familiaux en présence de clients, qui, à moins d'être chercheurs, ne sont pas venus pour ça). Toutefois, un client habitué, très proche des propriétaires, ou encore un chercheur quelque peu curieux peut arriver contourner cette façade et être témoin de ce qu'il se passe derrière, et éventuellement être témoin de la plénitude des réalités sociales comme vécues par les acteurs. Adler et Adler (1987) qualifient *d'observation participante périphérique* quand le chercheur participe suffisamment au phénomène étudié pour être considéré comme un membre à part entière, sans incarner un rôle important au sein de la communauté étudiée. Notons que le chercheur, bien qu'ayant dévoilé son statut de chercheur pour les entretiens semi-directifs, n'a pas dévoilé qu'il menait en parallèle de son séjour des observations.

Quoi observer ? La thèse s'inspire des travaux de Wemer et Schoepfle (1987) qui proposent trois types de processus d'observation, afin de permettre au chercheur d'obtenir une compréhension de plus en plus profonde du site étudié. (1) Le chercheur commence son séjour ethnographique par ce que les auteurs qualifient *d'observation descriptive*. Il reste ouvert à tout ce qui se déroule sur le site, sans préconceptions, et cherche à en faire une description large et détaillée. L'objectif est d'obtenir une appréhension générale du site et de ses problématiques. Petit à petit, le chercheur va être en mesure de distinguer ce qui est important et ce qui ne l'est

pas pour l'objet de recherche. Le tableau suivant regroupe ce qui, dans cette phase, va attirer particulièrement l'attention du chercheur :

Espace	A quoi ressemble et comment s'organise l'espace dans lequel évoluent les acteurs ?
Acteurs	Qui sont les acteurs en présence ?
Activités	Que font-ils de leur temps et de leurs journées ? (Rôles)
Objets	Quels sont les objets physiques présents et à quoi ils servent ?
Actions	Qu'entreprennent les acteurs actuellement ?
Évènements	Quels sont les évènements qui se déroulent sur le site ?
Objectifs	Qu'essayent d'accomplir les acteurs via cette organisation ?
Ressentis	Quel est l'état d'esprit du groupe ou des individus ?

Tableau 20 : Observation descriptive : les questions générales à se poser

(2) Une fois le chercheur familiarisé avec le site, il recentre son regard sur des phénomènes qui intéressent particulièrement l'étude, et entame ce que les auteurs qualifient *d'observation focalisée*. En plus de sa grille de thèmes (incarnée par les quatre hypothèses et les onze catégories exposées précédemment), il relève les thèmes émergents qui pourraient apporter des éclairages sur le phénomène étudié. Le chercheur focalise alors son attention sur :

- l'observation et la description des *comportements dits « culturels, »* qui pourraient traduire l'appartenance de l'observé à telle ou telle communauté (groupe macrosocial, ethnie, religion, nation, région, etc.) Ainsi sont relevés les styles vestimentaire (habillements, coiffures, ornements etc.), le langage oral et corporel, les modalités d'interactions sociales entre les membres eux même, mais également entre les membres et les personnes qu'ils considèrent « extérieures » à leur groupe (problématique de l'accueil), l'organisation sociale (hiérarchie, relation à l'autorité, place et rôle des hommes et des femmes etc.), l'agencement et les décorations de leur espace de vie mais également de celui réservé aux clients, le style architectural des bâtiments etc. Des détails comme le type de voiture choisi, le style de musique écouté, le type d'émission de télé, les livres en bibliothèque (si bibliothèque il y a), le choix de l'emplacement de la propriété, et bien d'autres sont également relevés. A noter que la frontière est très ténue entre les comportements dits culturels et les comportements qui répondent de l'exercice du métier, car pour de nombreuses pensions de famille, se comporter « comme à la maison » en mettant en avant ces particularités culturelles fait partie de la prestation proposée.
- l'observation et la description des *comportements métiers et professionnels*, qui illustrent la manière qu'ont les membres de gérer leur établissement et d'offrir la prestation due au client

(voir encadré 22). Ainsi « qui fait quoi, comment, et dans quel état d'esprit ? » est la question à laquelle le chercheur cherche à répondre en observant les acteurs au travail. Qui s'occupe d'accueillir les clients ? Le mari, la femme, la fille ? Comment les accueille-t-il/elle ? Comment est-il/elle habillé(e) ? Comment s'adresse-t-il/elle aux clients ? Souris-t-il/elle ? Qui s'occupe du ménage, de l'entretien, de l'administration, de l'aspect commercial, de l'aspect e-tourisme etc., et comment sont opérés tous ces aspects ? Etc. L'état d'esprit revêt également une importance notable, particulièrement dans les métiers de l'accueil, et plus particulièrement encore, semble-t-il, dans les pensions de famille, où l'accueil chaleureux polynésien est l'essence même de la prestation. Ainsi le fait de sourire, d'être de bonne humeur, d'être informel, amical, etc. sont des éléments qui sont relevés et questionnés en tant que *pratiques métiers* ou pratiques professionnelles. A rappeler que le chercheur prend bien soin de différencier les comportements métiers, issus de l'appartenance de l'observé au corps de métier étudié (ici les pensions de famille polynésiennes) et les comportements professionnels (voire catégorie 8). La mise en lumière de ces comportements métiers est la première étape pour appréhender la culture métier à proprement parlé, qui va passer par la découverte des valeurs qui les sous-tendent.

Dans l'ensemble des pensions visitées dans le cadre de la thèse, le chercheur a focalisé particulièrement son attention sur le « premier contact » entre le client (soit-il le chercheur lui-même ou un autre client qui arrive) et la personne responsable de l'accueil. Quelle attention porte-t-il au client ? Comment se présente-t-il ? Quel état d'esprit affiche-t-il ? Bien que la chaleur de l'accueil varie quelque peu d'un établissement à l'autre (naturel, sur-joué, minimale, froid et forcé ...), le style vestimentaire, décontracté, voire très décontracté semble quant à lui être de grande rigueur, et très éloigné des tenues propres, soignées et uniformes qu'arborent les employés des hôtels voisins. Ainsi se sont-ils présentés au chercheur-client dans les tenues suivantes : torse nu et en savates (x3), torse nu et pieds nus (x1), en t-shirt casquette à l'envers, transpirant abondamment après le jardinage (x1), en streetwear de type skateur (x1), en simple t-shirt (X1), en débardeur féminin et short mi long, savates (x2, femmes), en paréo enroulé autour du corps (x1, femme), en robe polynésienne longue (x1, l'exception). Au départ, la première impression du chercheur était qu'il n'existe apparemment aucun code vestimentaire dans ce genre d'établissement. Ou peut-être que l'absence de code EST justement la norme ? Après quelques discussions et entretiens avec les dirigeants, une des valeurs avancées par les répondants qui caractérisent la prestation se résume par les mots suivants : « comme à la maison. » La tenue vestimentaire (voir l'absence de tenue dans certains des cas) est, très probablement, une pratique qui découle de cette valeur métier. A noter toutefois que les tenues décontractées varient sensiblement d'un établissement à l'autre et que ces différences traduisent peut-être différentes manières d'être « comme à la maison » qui ont peut-être une origine « culturelle » ... ? Le chercheur ne perd toutefois pas de vue que le véritable objectif est de comprendre si cette valeur métier d'être « comme à la maison » avec les clients peut avoir une incidence sur la culture TI des observés.

Encadré 22 : La tenue vestimentaire décontractée : une pratique métier ?

- l'observation et la description des *comportements TI*. Les éléments qui focalisent essentiellement l'attention du chercheur lors des sessions d'observation sont : - les *manifestations sur site* des comportements TI, comme notamment la présence ou non d'internet dans l'établissement, à destination des pensionnaires ou des acteurs de la pension uniquement, la qualité de la connexion et du wifi, la qualité des installations TI etc. - les *comportements TI de l'acteur*, issus de l'interaction entre l'acteur et l'outil, comme le niveau de maîtrise, l'enchantement à les utiliser, le temps passé sur les TI, le niveau de délégation à des tiers etc. (voir encadré 23). Ces comportements concernent autant l'aspect professionnel que personnel de l'utilisation des TI.

Sur l'ensemble de la session, il n'est resté que 5 minutes devant son ordinateur portable, qui semble très récent, pour imprimer quelque chose et consulter un site internet dont je n'ai pas pu voir l'intitulé ou la fonction. Lorsqu'il était sur le site, il a dû se faire aider par l'employée parce qu'il semblait un peu perdu. Il n'était vraisemblablement pas sur booking.com car son offre n'y apparaît pas. Peut-être envisage-t-il de passer par Booking ? Lors de mon précédent séjour au mois de février 2017, il a débarqué un jour avec un carton sous le bras qui semblait vraisemblablement être un ordinateur portable tout neuf qu'il s'est fait expédier de Tahiti. Il en parlait comme d'un nouvel outil qu'il allait devoir apprendre à utiliser, et qu'il ne savait pas du tout par où commencer. "*J'ai acheté ça mais je ne sais même pas comment le brancher*" m'avait-il lancé à l'époque. Peut-être voulait-il que je l'aide car il a vu que j'avais moi-même un ordinateur portable et que je semblais maîtriser la bête ? Opportunité manquée à ce moment-là, n'ayant pas proposé mon aide. Dommage.

Encadré 23 : Exemple de récit ethnographique : observation des comportements TI de Jacques, propriétaire du Relais Marama, Fakarava.

(3) *L'observation sélective*, où le chercheur tente de récolter une série d'incidents et d'interactions de même type pour tenter de mettre en lumière des régularités. Pour la thèse, c'est une démarche intersites qui se déroule en lien étroit avec les entretiens semi-directifs et l'analyse, et s'effectue généralement en fin de récolte grâce à des retours sur le terrain. Les régularités recherchées concernent directement le lien entre la culture de l'individu et sa propension à accepter et utiliser les TI. Ainsi un individu possédant une caractéristique culturelle particulière (ex : d'ethnie polynésienne, ou ayant suivi des formations en Métropole, ce qui théoriquement impact sa culture) sera observé (dans la mesure du possible), questionné via les entretiens et comparé à d'autres individus ayant relativement une caractéristique similaire. Cette partie sera développée dans la partie analyse.

L'écriture : D'après Arnoud et Wallendorf (1994), l'écriture ethnographique doit s'organiser sous la forme d'un *récit* explicitant la *participation expérientielle* du chercheur immergé dans la configuration culturelle à l'étude. Il doit comprendre ce qu'il observe en s'y investissant *personnellement*. La part de ses interprétations et émotions jouent un grand rôle, et doivent figurer dans la prise de note (voir encadré 24). Le chercheur doit prendre soin d'organiser le recueil de données en distinguant trois types de notes : (1) les *notes de terrain*, qui portent directement sur les situations observées, et qui relèvent les actions des acteurs, leurs conversations ainsi que les contextes de leurs activités. (2) Les *notes méthodologiques*, qui organisent un exercice de « réflexivité » du chercheur sur ses propres démarches en relation avec le terrain (Allard-Poesi, 2005) (relevant ses états d'esprits, ce qui marche ou marche moins bien, les points d'amélioration à mettre en place etc.), afin d'améliorer les contacts futurs. Ces notes portent également sur les idées d'ajustement de la grille d'observation en fonction des éventuelles évolutions de l'objet de recherche. (3) Les *notes d'analyse*, qui relèvent les premières interprétations et intuitions du chercheur qui émergent de la récolte des données. Dans le cas de la thèse, ces notes sont également l'occasion de réflexions abductives par rapport à la grille de lecture.

[...] La voiture s'arrête, on descend tous (*NB : le chercheur, son amie et un autre couple de touristes*). Nico (*un des dirigeants qui est venue nous récupérer à l'aéroport pour nous amener à la pension*) fait le tour et se met face à nous comme pour faire le guide. Il commence à nous présenter brièvement l'endroit, nous parle des vélos qui sont à disposition. Une femme blonde le rejoint rapidement, cheveux attachés, T-shirt gris et short court blanc, la trentaine ou la quarantaine, tenant dans ses mains un petit panier de métal dans lequel sont présentés 4 noix de cocos à boire avec une paille. Elle est talonnée par un bambin, cheveux blonds tous fins, dont la tête brille comme un soleil sous l'effet des rayons et de la luminosité. Alice, la femme de Nico. "*Bonjour, bienvenue au coconut lodge !*" nous lance-t-elle avec un sourire courtois. Ses yeux sont rieurs, un peu comme ceux de Nico, mais contrairement à lui, son comportement semble moins naturel, plus forcé, moins confiant. Elle nous tend le panier : "*Des petites cocos de bienvenue !*". "*Oh merci !*" s'exclame la femme du couple qui nous accompagnait. "*Merci*" lance-je également. "*Mmmm très bonne*" dis-je après avoir tiré un grand coup sur la paille. Une fois son panier vidé, et qu'on se retrouve tous avec une coco dans les mains, elle nous invite à la suivre pour la visite [...] On la suit en silence le long de la haie végétale qui délimite la propriété pour arriver finalement au bout du chemin. A la manière d'un majordome, elle se met de côté pour nous laisser passer et tend le bras vers la plage de la pension. "*Voici la plage*" dit-elle avec un sourire. Elle semble un peu hésitante, débutante. Elle tient la pose quelques secondes, attentive, un peu comme pour lire nos réactions. J'ai l'impression qu'elle retient un peu son souffle. L'endroit est beau et aménagé, avec un Fare Pote, quelques chaises longues alignées et un hamac au soleil. Ciel bleu, plage de coraux et de sable blanc qui s'enfonce dans une eau turquoise qui vire au bleu foncé quelques mètres plus loin. L'eau est claire et on devine

facilement l'emplacement des différentes patates. La mer danse légèrement à cause du vent. Une petite plage privée j'aime à penser, enfin pas vraiment privée parce que le littoral n'appartient à personne et tout le monde peut y circuler à pied.

Encadré 24 : Exemple de récit ethnographique : Arrivée et premier contact avec le « Coconut Lodge » de Rangiroa

3.2.2 Une méthode d'entretien centrée sur le questionnement autour des valeurs TI

Alors que l'observation permet essentiellement au chercheur d'être témoin des comportements culturels des individus observés (même s'il peut arriver à comprendre par l'observation les valeurs qui les sous-tendent), la mise en lumière des valeurs culturelles des individus passent par l'organisation et la tenue d'entretiens semi-directifs. Lors de ces entretiens, le chercheur et le répondant sont amenés à aborder divers thèmes généraux sur son parcours, son entreprise, son utilisation des TI etc. Chaque question du guide d'entretien est calculée pour inciter le répondant à aborder l'ensemble des différentes catégories de thèmes proposés par le cadre conceptuel, sans pour autant s'inscrire dans une discussion rigide. Les thèmes s'enchaînent de manière souple au gré des propos du répondant. Toutefois, le cœur de la démarche consiste à le questionner autour de ses valeurs TI et l'amener à réfléchir sur leurs origines. Elle se déroule en quatre étapes :

- **1.** Premièrement, *identifier les caractéristiques de la culture TI* du répondant, en mettant en lumière ses comportement vis-à-vis des TI, ses besoins TI et ses valeurs TI. Cette étape, complétée par les données d'observation récoltées sur site, permet d'avoir un aperçu de l'archétype culturel de l'individu en s'inspirant des travaux de Walsh (2010) : est-il un utilisateur proactif ? Un utilisateur passif ? en position de rejet ?
- **2.** La seconde étape est **l'étape centrale de l'entretien**, à laquelle le chercheur et le répondant reviennent régulièrement. Elle consiste à tenter de *déterminer l'origine et la raison de ses valeurs TI*. Pourquoi penses-tu ça des TI ? Depuis quand ? Est-ce que d'autres penses comme toi ? Etc. C'est une étape empathique, où le chercheur et le répondant réfléchissent ensemble, et cherchent à établir une *chaîne de causalité* sur la raison de l'existence de telles valeurs TI (voir figure 34). L'origine des valeurs peut être déterminée par un pistage des relations et des interactions que le répondant entretient régulièrement avec différentes communautés.

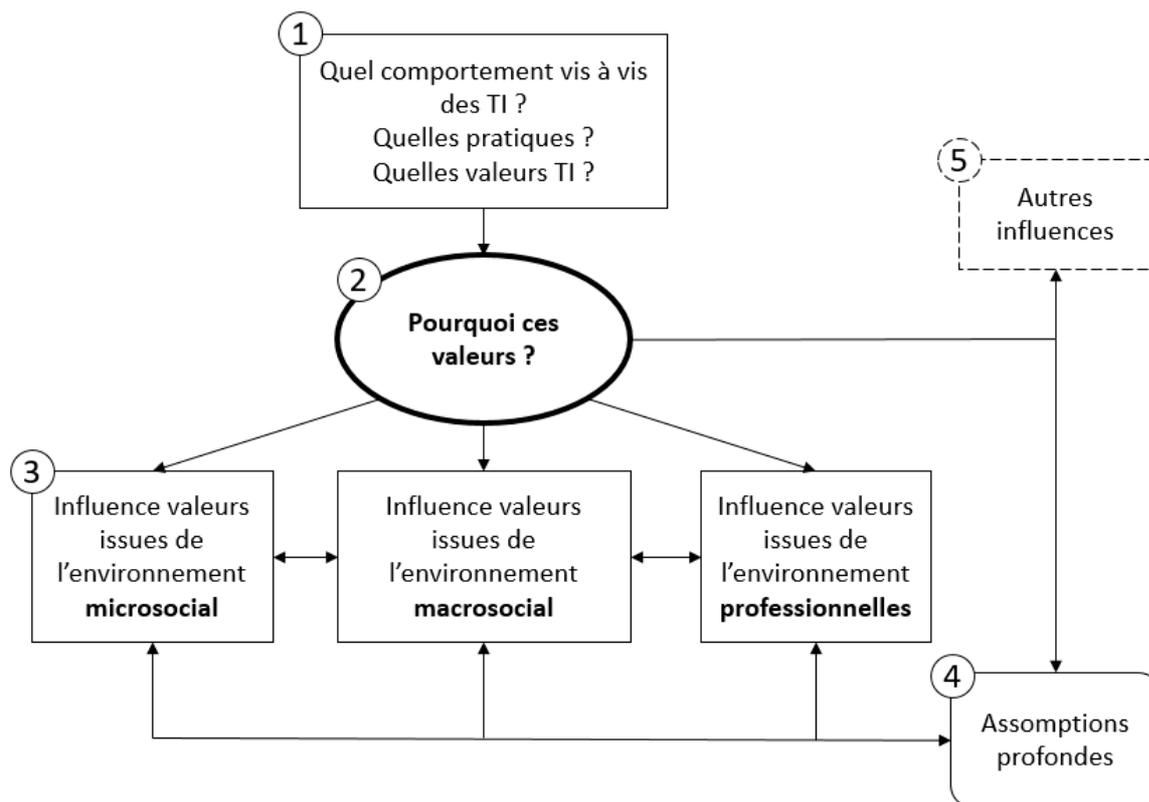


Figure 34 : Étapes et logique d'investigation lors des entretiens

3. 4. 5. Ces étapes sont des étapes d'identification et d'approfondissement, où le chercheur cherche à *notifier l'origine des différentes valeurs* selon sa grille de thèmes, qui sont basés sur le cadre conceptuel et des retours sur à la littérature. Le questionnement sur l'origine des valeurs (étape 2) peut permettre au chercheur de relever deux types de résultats : - la valeur a pour origine les interactions de l'individu avec différentes communautés issues des environnements microsocial, macrosocial et/ou professionnel (étape 3). - la valeur a pour origine des intentions et des aprioris personnels que le répondant n'attache à aucune communauté particulière. Le travail du chercheur sera alors d'essayer d'identifier s'il s'agit d'assomptions profondes (étape 4), auquel cas il devra tenter d'en déterminer l'origine, ou d'autres influences sociales ou psychologiques (étape 5). Pour rappel, les assomptions profondes d'un individu ont pour origine son appartenance culturelle à une ou des communautés, et il peut ne pas en être conscient. Le chercheur est dans la capacité de les identifier, en se basant notamment sur les travaux de Schein (2010) et de Hofstede (2010) qui les ont décrits et classés en thèmes très précis.

Le tableau suivant illustre l'élaboration d'une *chaîne de causalité* dans la démarche de pistage de l'origine des valeurs TI du répondant, grâce aux « question pourquoi. » D'après Miles et

Huberman (2003), l'enchaînement de question pourquoi permet de clarifier peu à peu un problème, ou tout du moins les hypothèses émises sur le problème.

Question	Pourquoi tu fais des études ?	Pourquoi tu considères que ça passe par les études ?	Pourquoi tu considères que ce sont des critères de réussite ?	Pourquoi dans ton éducation c'est considéré comme des critères de réussite ?	D'où proviennent ces symboles ?
<i>Réponse</i>	<i>Pour réussir dans la vie</i>	<i>Parce que ça permet d'avoir un meilleur travail, gagner plus, poste à responsabilité etc.</i>	<i>Parce qu'on m'a toujours appris que ce sont des critères de réussite, j'ai été éduqué comme ça.</i>	<i>Parce que ça symbolise ça, ça ou ça ... etc.</i>	<i>Ma famille, ma culture etc.</i>

Tableau 21 : L'enchaînement des questions pourquoi et logique d'enquête

3.3 Stratégie d'échantillonnage

3.3.1 Critères de sélection des cas :

La thèse fait le choix de partir des comportements TI observés en ligne pour *orienter* la constitution de son échantillon. L'idée est de classer les établissements selon différents critères caractérisant leur niveau d'adoption et d'utilisation et de les décliner en catégories (voir figure X). Une fois ces catégories élaborées, le chercheur tente d'aller voir sur place, via sa démarche ethnographique, si parmi les facteurs impactant le niveau d'adoption et d'utilisation, la culture y joue un rôle notable. L'échantillonnage se fait donc sur une base théorique, en s'appuyant sur le cadre conceptuel proposé en revue de littérature. La recherche opte pour une étude de cas multi-sites, dont le choix des sites se fait de manière opportuniste et progressive selon les possibilités du chercheur, selon ce que les premières données ont à suggérer, mais également selon des raisons plus pragmatiques liées au coût et à l'éloignement. Une représentativité égale des échantillons est toutefois recherchée. L'intérêt du multi-sites est la possibilité de comparer les cas entre eux selon une grille de lecture commune. Cette comparaison permet d'intensifier la précision, la validité et la stabilité des résultats obtenus (Miles et Huberman, 2003). Yin

(1991) parle de la possibilité de mettre en place une stratégie de *réplications successives* : si un résultat se vérifie dans un contexte et, étant donné son profil, se vérifie également dans un contexte comparable mais non dans un contexte différent, le résultat est plus robuste. L'échantillonnage des cas s'effectue grâce à une première récolte de données en ligne qui permet d'évaluer le niveau de présence en ligne de l'établissement. Deux méta-critères guident cette évaluation qui ont pour but d'évaluer la *présence en ligne* et *l'activité en ligne* :

- La *présence en ligne* : les sous critères sont l'existence d'un site internet, la présence sur au moins une plateforme de réservation en ligne, la présence sur les réseaux sociaux (notamment Facebook), la présence sur les sites d'avis spécialisés (notamment TripAdvisor), la présence sur les sites associatifs (comme celui l'ATAPF, l'*Association – Tourisme Authentique de Polynésie Française* l'association des pensions de famille), et la présence sur d'autres médias en ligne (comme notamment YouTube). A relever que la présence observée peut être *involontaire*, et ne caractérise pas systématiquement une démarche active de développement et de maintien d'une présence en ligne (un établissement peut très bien créer un site internet ou une page Facebook et le laisser aux oubliettes).

- *Les démarches actives* : les sous-critères sont la mise à jour régulière du site internet, la gestion de multiples plateformes de réservation en ligne, la publication régulière sur les réseaux sociaux, la gestion de l'e-réputation (notamment la réponse aux commentaires sur les réseaux sociaux et sites d'avis) et la réponse (rapide) aux mails et aux messages chat. L'intérêt de ce méta-critère est d'évaluer le niveau d'activité en ligne, qui traduit une certaine implication *volontaire* et active de la pension dans l'aspect e-tourisme. Certains sous critères requièrent de l'établissement une forme de veille en ligne quasi-permanente (comme la gestion de plusieurs plateformes de réservations en ligne par exemple).

Le tableau suivant expose les résultats obtenus des établissements qui ont fait l'objet d'une étude de cas.

Etablissement	Présence en ligne (Peut être involontaire)						Démarches actives (Caractérise une démarche volontaire)				
	Site internet de l'établissement	Plateformes en ligne	Réseaux sociaux	Sites d'avis	Sites associatifs	Autres	Mise à jour régulière du site	Gestion de multiples plateformes	Activités sur réseaux sociaux	Gestion e-rep	Réponse aux mails et messages
Pension TeMiti	V	V	V	V	V	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	X	V	=	V	Rapide (moins de 2h, réponse vers 18.30h)
Punatea Village	V	V	V	V	V	V (Vidéo YouTube)	X	V	X	V	Moyenne (1e lendemain 7h)
Pension Armelle	X	V	V	V	V	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	X	=	X	X	Pas de réponse
Relais Marama	V	X	X	V	V	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	X	X	X	X	Rapide (moins de 2h, réponse vers 18.30h)
Pueu Village	V	V	V	V	V	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	X	V	=	V	Rapide (moins de 4h, réponse vers 21h)
Pension de la Plage	V	V	V	V	V	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	=	V	=	V	Rapide (moins de 3h, réponse à 20h30)
Mahana Lodge	X	V	V	V	X	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	X	V	V	V	Instantané (Message facebook)

Pension Mave Mai	V	V	V	V	X	X	X	V	=	X	Rapide (moins de 3h, réponse à 20h15)
Kauehi Lodge	V	X	V	V	V	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	X	X	X	X	Moyenne (sous 48h maximum)
Ahitea Lodge	V	V	V	V	V	= (Vidéo YouTube d'un tiers)	=	V	V	V	Moyenne (le lendemain 6h)

Tableau 22 : L'évaluation de l'activité en ligne

Le tableau suivant classe les établissements selon leur niveau de présence en ligne et leur niveau d'activité. La thèse distingue alors trois catégories d'établissements (tableau 22) :

- les établissements qui accusent d'un comportement que la thèse qualifie de « *proactif* » (vert) : ceux-ci sont présents sur un *large éventail de canaux en ligne*, sur lesquels ils sont relativement *très actifs*. Ces établissements semblent avoir bien compris l'importance de l'aspect e-tourisme de leur activité et se donnent les moyens de le gérer au mieux ;
- les établissements qui accusent d'un comportement que la thèse qualifie de « *actifs modérés* » (jaune) : ceux-ci sont présents sur un éventail de canaux en ligne variable, mais les exploitent de manière moins soutenue que les établissements proactifs. Ces établissements semblent avoir compris l'importance de l'aspect e-tourisme, mais semblent y consacrer moins de ressources. A noter toutefois le positionnement ambigu du Mahana Lodge, qui semble cibler les canaux sur lesquels il veut être présent, et exploite ceux-là de manière soutenue ;
- les établissements qui accusent d'un comportement que la thèse qualifie de « *inactifs* » (rouge) : ceux-ci sont présent sur un éventail de canaux en ligne modéré, mais ne les exploitent quasiment pas, voire pas du tout. Leur présence en ligne est souvent caractérisée par des sites internet et des pages facebook à l'abandon, ce qui montre qu'ils ont eu à un moment un intérêt pour les démarches en ligne. Ces établissements, bien que quand même présents en ligne, semblent se soucier peu de l'aspect e-tourisme de leur activité, ou s'en sont détournés.

Démarches actives	Elevées	Modérées	Faibles
Présence			
Elevée	- Pension de la Plage - Ahiitea Lodge	- Pension Te Miti - Punatea Village - Pueu Village	
Modérée	- Mahana Lodge	- Pension Mave Mai	- Pension Armelle - Relais Marama - Kauehi Lodge
Faible			

Tableau 23 : Échantillonnage des établissements selon leur présence et leur activité en ligne

3.3.2 Critère de sélection des répondants:

Une fois les cas échantillonnés et sélectionnés, la question est de savoir quels acteurs interroger, ou observer (de manière plus focalisée que les autres). Les pensions de famille polynésiennes sont des structures de très petite taille, comprenant souvent 1 ou 2 membres actifs permanents (souvent un couple), entourés d'employés (souvent à mi-temps ou patentés) et de membres de la famille qui aident ponctuellement (souvent les enfants). Bien que la liste des candidats potentiels soit très restreinte, des critères de sélection sont toutefois établis, basés sur le poids décisionnaire au sein de la pension et l'influence sur la décision (comme développé dans les catégories 2 et 11). Ainsi, le chercheur concentre essentiellement son attention d'observateur et ses entretiens sur *les dirigeants*, mais peut parfois se focaliser ou solliciter d'autres membres s'il s'avère qu'ils ont un poids décisionnaire ou une influence notable sur la décision.

3.3.3 Présentation générale des cas :

Sur l'île de Tahiti, l'île principale :

Pension Te Miti : L'établissement est tenu par un couple de métropolitains, la cinquantaine, expatriés à Tahiti depuis presque 30 ans. Ils ont trois garçons âgés de 8 à 20 ans. Situé à Punaauia, l'établissement offre des solutions d'hébergement à bas prix de type chambre ou dortoir à 15 minutes de l'aéroport et 20 minutes de la capitale, Papeete. L'établissement fait souvent office de lieu de transit pour aller dans les autres îles. Clientèle essentiellement internationale, même si des locaux en mission sont de temps à autre hébergés ici, étant donné le prix très abordable.

En ligne : Présente sur de nombreux canaux, sur lesquels elle est modérément active.

Punatea Village : L'établissement est géré par un jeune polynésien, la trentaine, marié et père de deux filles. Il travaille pour sa mère, qui est la propriétaire. Il est seul à gérer la pension, mais s'entoure de deux employés, un jardinier et une femme de ménage. Situé à Pueu dans la presqu'île de Tahiti, il offre des solutions d'hébergement de type bungalows en bord de mer, au calme, loin des tumultes de la ville. Clientèle essentiellement locale, avec peu d'étrangers.

En ligne : Présente sur l'ensemble des canaux couverts par l'enquête, sur lesquels elle est faiblement à modérément active. Préférence constatée pour les plateformes de réservation en ligne (notamment booking.com) sur lesquelles elle est plus fortement active, et répond notamment aux commentaires de manière régulière.

Ahiitea Lodge : Établissement fermé aujourd'hui. Il était géré par une polynésienne, la quarantaine, maman d'un petit garçon. Pas d'employés mais stagiaires fréquents. Elle travaillait pour ses parents, propriétaires de l'établissement. Sa mère est la présidente de l'association des pensions de famille AHFTI. Elle offrait des solutions d'hébergements en chambre au sein même de la capitale, essentiellement pour les touristes en transition vers les autres îles, mais également pour les locaux des îles venus travailler à la capitale ou les évasanés.

En ligne : Présente sur l'ensemble des canaux couverts par l'enquête, sur lesquels elle était fortement active. Présence sur plusieurs plateformes en ligne, réponses aux commentaires, site internet de qualité, forte présence sur les réseaux sociaux etc.

Mahana Lodge : Établissement jeune (moins de 2 ans), il est géré par deux jeunes polynésiens, la trentaine, cousins, qui sont également les propriétaires après un endettement auprès des établissements à crédits. Ont deux employés qui sont deux amis de longue date. Ils proposent des solutions d'hébergement en dortoir à très bas prix en plein cœur de la ville. La clientèle principale visée sont les Backpacker, mais de nombreux travailleurs des îles viennent également y séjourner.

En ligne : Présence en ligne modérée, mais forte activité sur les canaux choisis (essentiellement les plateformes de réservation en ligne et les réseaux sociaux.) Pas de site internet.

Pension de la Plage : Établissement géré par un couple de métropolitains expatriés, la cinquantaine. Ont deux fils polynésiens qu'ils ont adoptés. S'entourent de trois employés et ont souvent recours aux stagiaires. Proposent des solutions d'hébergement à Punaauia, de type bungalows mitoyens, à prix moyens, à 10 minutes de l'aéroport, essentiellement pour une clientèle internationale en transition vers les autres îles.

En ligne : Présent sur l'ensemble des canaux couverts par l'enquête en ligne, sur lesquels l'établissement entretient une activité relativement soutenue. Un des seuls établissements qui exploite et met à jour régulièrement son site internet, sur lequel il poste régulièrement des

articles rédigés par le dirigeant lui-même.

Pension Armelle : Établissement qui s'est reconverti en restaurant, mais qui garde une portion marginale de son activité à l'hébergement. Géré par le fils de la propriétaire, ancienne gérante, avec une forte participation de la famille. Domaine familial. Propose des hébergements en chambre dans une maison en bord de mer à prix modéré. Clientèle locale essentiellement.

En ligne : Pas de site internet, avec présence constatée sur de nombreux canaux. Très peu d'activité. Les démarches en ligne semblent avoir été abandonnées.

Pueu Village : Établissement très éloigné situé au fin fond de la presqu'île de Tahiti (compter 1h20 de route depuis l'aéroport), géré par un couple de polynésiens d'âge avancé (60 – 70 ans). Reçoivent l'aide ponctuelle des enfants, notamment du fils. Propose des solutions d'hébergement de type bungalow en bord de mer, au calme, très loin des tumultes de la capitale. Clientèle qui semble essentiellement internationale, avec une bonne portion de locaux.

En ligne : Forte présence en ligne, avec activité modérée et régulière. Réponse aux commentaires de manière quasi-systématique, notamment sur booking.com. Présence de vidéos sur YouTube éditées par les dirigeants eux même.

Dans les îles :

Relais Marama (Fakarava, Tuamotu) : Établissement géré par un métropolitain d'âge avancé (70 – 80), expatrié en Polynésie française depuis près de 40 ans. A vécu plus longtemps en Polynésie qu'en métropole. Une employée locale à mi-temps, qui s'occupe un peu de tout. Propose des solutions d'hébergements de type bungalows sur site en bord de mer. Clientèle essentiellement internationale, ici pour la plongée (destination de renom).

En ligne : Présence modérée en ligne, dont seul le site internet semble avoir été issu d'une démarche volontaire. Aucune activité en ligne constatée. Toutefois, réponse très rapide aux mails adressés à l'établissement.

Pension Mave Mai (Nuku-Hiva, Marquises) : Établissement géré par un couple de marquisiens d'âge mûr (40 – 50 ans). Pas d'employés mais aide des enfants, dont certains proposent des activités annexes à la pension, à leur compte. Proposent des solutions d'hébergement en

chambre, sur une colline au-dessus du village principal de l'île. Clientèle essentiellement internationale.

En ligne : Présence modérée à élevée et activités en ligne faibles à modérées.

Kauehi Lodge (Kauehi, Tuamotu) : Établissement géré par un couple de polynésiens recevant régulièrement l'aide de leur fille depuis Tahiti qui s'occupe des réservations. Emploi ponctuellement de la main-d'œuvre locale en cas de hausse d'activité. Propose des bungalows de standing en bord de lagon à prix modéré. Clientèle essentiellement internationale.

En ligne : Pas de site internet, mais présence constatée sur les autres canaux. Aucune activité en ligne.

Le tableau suivant récapitule les contacts avec le terrain :

Site	Entretiens		Observation - Séjours		Notes
	1	2	1	2 +	
Pension Te Miti	X (1h05)		X (5 jours)	X (7 jours)	
Punatea Village	X (25min)		X (3 jours)	X (5 jours)	
Ahiitea Lodge	X (50 min)	X (1h)			Établissement fermé
Mahana Lodge	X (1h05)		X (3 jours)		
Pension de la Plage	X (2h20)		X (3 jours)		
Pension Armelle	X (45min)	X (1h15)	X (3 jours)		
Pueu Village	X (1h20)		X (3 jours)		
Moorea Fare Miti (Moorea)			X (3 jours)		Abandonné
Coconut Lodge (Rangiroa)			X (4 jours)		Abandonné
Relais Marama (Fakarava)	X (1h15)		X (8 jours*)	X (4 jours)	

Pension Mave Mai (Marquises)	X (1h15)				
Kauehi Lodge	X (1h15)		X (21 jours*)		
Total	10h20		39 jours (*68 jours)		

Tableau 24 : Récapitulatifs des contacts avec les terrains

CONCLUSION DU CHAPITRE VI

La recherche opte pour une démarche *qualitative avec un canevas préstructuré*, basé sur un cadre conceptuel précis et des hypothèses pour guider la récolte de données. La récolte des données s'est opérée au moyen d'études de cas ethnographiques, composés de sessions d'observation sur site, d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants, ainsi que d'enquêtes en ligne. L'avantage est la possibilité de récolter des données riches et contextualisées sur le phénomène étudié. Le choix du recours à un canevas préstructuré tient dans le gain d'*efficience* que cela permet, notamment dans des recherches multisites. Opter pour la structuration implique également que le chercheur argumente la pertinence de sa structure, ce qui l'incite à rendre son processus de recherche le plus *explicite* possible, renforçant ainsi la *fiabilité* et la *validité interne* de la recherche, tout en favorisant les possibilités de *réplication* et de poursuite de la recherche. La validité interne repose sur la cohérence du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche (Gavard-Perret al. 2012), qui sont trois éléments qui ont fait l'objet d'une forte argumentation durant ce chapitre. Dans le paradigme épistémologique interprétativiste, la fiabilité tient dans l'explicite du cheminement cognitif du chercheur qui conduit du matériau empirique de la recherche jusqu'aux résultats annoncés. L'articulation entre le cadre conceptuel et la réalité du terrain s'effectue au moyen de *onze catégories de thèmes* qui découlent des hypothèses formulées par le cadre conceptuel. Chacun de ces thèmes fait l'objet d'une démarche terrain appropriée, mêlant enquêtes en ligne, observation participante et entretiens semi-directifs au sein d'une série d'études de cas ethnographiques.

PARTIE 3: RESULTATS DES DEMARCHES EMPIRIQUES

Présentation de la partie 3

La partie 3 du travail de thèse constitue la partie *empirique* de la réflexion. L'objectif de cette partie est d'exposer les résultats obtenus issus de la confrontation du chercheur avec la réalité du terrain. Ainsi, chacune des hypothèses proposées par le cadre conceptuel est confrontée aux différentes données qualitatives issues des enquêtes en ligne, des séjours ethnographiques et des entretiens semi-directifs.

Dans un premier chapitre (chapitre VII), il sera question d'appréhender empiriquement au sein de chacun des cas enquêtés les comportements TI des dirigeants, leurs valeurs TI et leurs assomptions profondes relatives aux TI, afin de caractériser leur *culture TI* (**hypothèse H1**, catégories thématiques 3 à 5). Dans second chapitre (chapitre VIII) il sera question d'élucider dans quelle mesure cette culture TI est influencée par l'appartenance de l'individu enquêté à différentes communautés, berceaux de valeurs culturelles (*culture issue de l'environnement macrosocial* (**hypothèse H2**), et *culture issue de la pratique du métier* (**hypothèse H3**). L'influence supposée des proches sera également exposée en fin de chapitre (**hypothèse H4**). Il est question également, en parallèle de cet exposé empirique, de s'adonner à des *exercices réflexion* afin de tirer différents *enseignements* qui pourraient émerger de la confrontation entre théorie et empirique. Ces enseignements seront ensuite regroupés et confrontés lors de l'analyse finale, dont les aboutissants seront exposés en *conclusion générale*.

Rappelons également que les données présentées ici ont subi un traitement *manuel* rigoureux, tel qu'exposé dans la partie précédente, afin de ne pas perturber la synergie qui existe entre le chercheur et son corpus, lié à sa connaissance intime du texte et à son expérimentation personnelle du terrain.

CHAPITRE VII : *EXPOSE DES RESULTATS* : **CARACTERISATION DE LA CULTURE TI DES** **DIRIGEANTS TPE**

Présentation du chapitre VII

L'objectif de ce chapitre est d'évaluer empiriquement, et qualitativement, le concept central mobilisé par la thèse à savoir celui de *culture TI*. Pour rappel, la thèse s'appuie sur la conceptualisation tripartite de la culture telle que proposée par Schein (2010) et adaptée aux TI par Walsh et Kefi (2008). La culture TI a ainsi trois composantes : (1) les *comportements TI*, observables ; (2) les *valeurs TI*, qui supposément sous-tendent les comportements TI ; et finalement (3) les *assumptions profondes relatives aux TI*, qui supposément sous-tendent les valeurs TI.

1. Caractériser les comportements TI de la TPE et de son dirigeant (Catégorie 3)

Les *comportements TI* incarnent les manifestations visibles de la culture TI du dirigeant, et sont ce que le chercheur peut percevoir et constater à l'œil nu lors de ses pérégrinations terrain. Ils constituent le *point de départ* des démarches empiriques (les valeurs TI en constituent le cœur). Leur appréhension s'est effectuée principalement au moyen d'enquêtes en ligne et de sessions d'observation ethnographique, qui ont par la suite servi de « tremplin » pour l'appréhension des valeurs TI via des entretiens semi-directifs. Le schéma suivant rappelle la place des *comportements TI* au sein de l'hypothèse 1 :

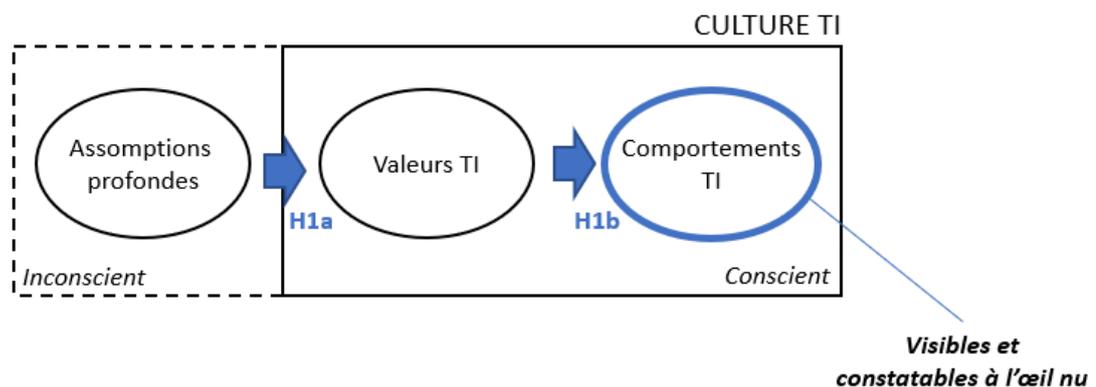


Figure 35 : Les comportements TI au sein de l'hypothèse 1

Pour rappel, la thèse distingue quatre types de comportements TI :

- les *manifestations en ligne*, comme le degré de présence sur les plateformes de réservation en ligne, sur les réseaux sociaux, sur les sites d'avis, la présence de démarches de gestion de l'e-réputation, la possession d'un site internet de l'établissement, sa qualité, son interactivité, la rapidité de réponse aux mails clients etc. La thèse prend le soin de distinguer *la présence en ligne*, qui peut être involontaire ou le vestige de démarches passées qui ont été abandonnées, des *démarches actives*, qui démontrent un investissement de la TPE en termes de compétence et de temps. Ces comportements en ligne ont été constatés via une *enquête entièrement en ligne*, celle-là même qui a donné lieu à l'échantillonnage des établissements selon qu'ils apparaissent

« proactifs, » « actifs modérés, » ou « inactifs » (voir tableau 22 : L'évaluation de l'activité en ligne ; et tableau suivant (tableau 25) pour un rappel de l'échantillonnage).

- les *manifestations sur site* des comportements TI, comme notamment la présence ou non d'internet dans l'établissement, à destination des pensionnaires ou des acteurs de la pension uniquement, la qualité de la connexion et du wifi, la qualité des installations TI etc. Les manifestations sur site ont été appréhendé au moyen de *sessions d'observation*.

- les *comportements TI de l'acteur*, issus de l'interaction entre l'acteur et l'outil, comme le niveau de maîtrise, l'enchantement à les utiliser, le temps passé sur les TI, le niveau de délégation à des tiers etc. Ces comportements concernent autant l'aspect professionnel que personnel de l'utilisation des TI. Ils ont été empiriquement appréhendés via des *sessions d'observation* mais également via des *entretiens*.

- les *comportements TI témoignés* représentent ce que le répondant dit qu'il fait, qu'il a fait ou qu'il compte faire. Les analyser permet de mettre en perspective la parole et l'action. Les comportements témoignés ont été appréhendés au cours des entretiens semi-directifs.

Démarches actives	Élevées	Modérées	Faibles
Présence			
Élevée	- Pension de la Plage - Ahiitea Lodge	- Pension Te Miti - Punatea Village - Pueu Village	
Modérée	- Mahana Lodge	- Pension Mave Mai	- Pension Armelle - Relais Marama - Kauehi Loge
Faible			

(Vert) : établissements échantillonnés *proactifs* ; (jaune) : établissements échantillonnés *actifs modérés* ; (orange) établissements échantillonnés en *rejet*

Tableau 25 : Rappel de l'échantillonnage des établissements selon l'enquête en ligne

La thèse se base sur cet échantillonnage pour structurer et exposer les résultats des différentes enquêtes terrains sur les comportements TI. A noter que cet échantillonnage ne présuppose en rien la culture TI des différents dirigeants, qui passera par l'évaluation des valeurs TI.

1.1 Chez les utilisateurs échantillonnés « proactifs »

(Pension de la Plage, Ahiitea Lodge)

Manifestations en ligne

Ces établissements sont présents sur un *large éventail de canaux en ligne*, sur lesquels ils sont relativement *très actifs*. Ils semblent avoir bien compris l'importance de l'e-tourisme et se donnent les moyens et le temps de le gérer au mieux. Ainsi, l'un et l'autre ont leur propre site internet, sont présents et actifs sur les réseaux sociaux, s'évertuent à gérer leur e-réputation en répondant et désamorçant systématiquement les commentaires négatifs, et jonglent avec un certain nombre d'agences en ligne comme Booking.com et Agoda, et tout ça en plus des réponses aux mails. Les dirigeants témoignent ainsi passer beaucoup de temps sur l'ordinateur ou sur les TI en général (*Ahiitea Lodge* prend au sérieux la dimension mobile de l'e-tourisme) et ceux-ci représentent une priorité dans leur tâches opérationnelles quotidiennes. Alors que *Ahiitea Lodge* est plutôt active sur les réseaux sociaux, notamment Facebook, la *Pension de la Plage* semble orienter ses efforts sur l'animation de son propre site internet, via la rédaction d'articles de blog personnels, de la main des dirigeants eux même.

« (...) *Moi c'est 24/24h. Ah je suis tout le temps connectée hein. Ah oui oui. (...) Voilà bon après moi c'est vrai que je suis très Facebook, je suis connectée à Facebook tout le temps, j'ai ma page Facebook de la pension, et perso et ... C'est vrai que dès que y a une information, c'est balancé quoi. C'est tellement plus rapide. (...) Elle (la pension) a son site, bien sûr ... Ensuite on est sur la plateforme des hôtels de famille (ATAPF), l'association, on travaille avec des agences de voyage, des tours opérateurs, et on est avec deux agences en ligne, Booking et Agoda. Voilà. On est sur ce site là aussi. »*

Entretien avec Vaiana, dirigeante de Ahiitea Lodge, octobre 2017

Par ailleurs, que ce soit *Ahiitea Lodge* ou la *Pension de la Plage*, ces deux établissements président chacun une association de pensions de famille (respectivement « l'ATAPF,

l'Association du Tourisme Authentique de la Polynésie Française » et « *Tahiti Manava* », qui se font quelque peu concurrence), et s'impliquent notamment dans la digitalisation du secteur. Ils proposent, via ces associations, d'aider les autres pensions qui ont des difficultés à utiliser les TI, en leur développant une présence en ligne minimale. Les dirigeants, en plus de jongler entre plusieurs agences en ligne, jonglent également avec deux sites internet : le leur et celui de leur association.

Manifestations sur site

Les deux établissements mettent d'ailleurs en place une organisation interne afin de pouvoir se dégager du temps pour assurer une forme de veille permanente et réactive sur le Web. Ils ont notamment régulièrement recours aux stagiaires de l'hôtellerie, en plus d'avoir un voire deux employés permanents pour le jardinage, le ménage et la cuisine. Autre détail notable, les deux établissements de cette catégorie ont opté pour une virtualisation de leur planning, chose qui ne se vérifie pas chez les autres acteurs, préférant le traditionnel planning papier.

Comportements TI de l'acteur

Leur maîtrise des outils TI est bonne, notamment grâce à leur précédents métiers durant lesquels ils ont utilisé de manière intensive différents outils informatiques. Le dirigeant de la *Pension de la Plage*, ancien ingénieur informatique, témoigne d'une affinité plutôt technique avec les outils TI, et est lui-même le créateur et gestionnaire du site internet de son établissement, ainsi que de celui de son association. Il semble également expérimenter de nouveaux logiciels afin d'automatiser certains processus liés à la coordination entre les réservations effectuées sur les différentes plateformes en ligne et son planning virtuel. La dirigeante de *Ahiitea Lodge*, quant à elle ancienne employée réceptionniste de grande hôtellerie et ancienne agent de voyage, a plutôt une forte affinité avec les fonctions communicationnelles des outils TI, notamment les réseaux sociaux, qu'elle maîtrise avec brio. Elle avoue aujourd'hui être « tout le temps connectée », 24/24h, et en devient malade quand ce n'est pas le cas. Sa maîtrise est, d'après elle, avant tout due à ses précédents métiers où elle a dû apprendre l'utilisation de divers logiciels professionnels.

Au sein des deux établissements, internet est proposé à titre gratuit, avec une excellente couverture wifi grâce à l'utilisation de répéteurs.

« (...) Mais fallait apprendre ! Là aussi tu apprends. Tu apprends pour toujours. Ok ? Donc après quand tu rentres dans la vie active, tu apprends ... tu dois apprendre sur le tas. Et chaque métier a son apprentissage. Aujourd'hui, quand tu vas en agence de voyage ou en compagnie aérienne, les méthodes sont complètement différentes. Donc en agence tu vas travailler sur Amadeus, dans certaines compagnies aériennes tu travailles sur SAGE ou n'importe quelle plateforme de réservation, de logiciel. Voilà, on apprend tous les jours. Après il y a des choses qui sont spécifiques au tourisme, ça reste comme ça, mais au-delà, on est obligé de s'adapter. Donc on apprend. On apprend.»

Entretien avec Vaiana, dirigeante de Ahiitea Lodge, octobre 2017

1.2 Chez les utilisateurs « actifs modérés »

(*Pension Te Miti, Punatea Village, Pueu Village, Mahana Lodge, Pension Mave Mai*)

Manifestations en ligne

Ces établissements sont présents sur un large éventail de canaux en ligne, mais les exploitent de manière moins soutenue que les établissements proactifs, ou alors de manière plus ciblée, se cantonnant à un voire quelques canaux selon ce que leur emploi du temps ou leur motivation leur permet. Ils semblent avoir compris l'importance de l'aspect e-tourisme, mais y consacrent moins de temps et de ressources. Il faut toutefois bien différencier ici la présence en ligne et les *démarches actives*. Même si l'ensemble des établissements accuse une présence en ligne minimale sur de nombreux canaux (page Facebook, site internet, sites d'avis, agences en ligne etc.), ceux-ci sont pour la plupart sans activité régulière voire abandonnés, à l'exception faite, selon les établissements, d'un voire deux canaux privilégiés, où l'activité y est plus soutenue. Il faut distinguer plusieurs cas :

(1) Les établissements qui font *l'effort d'être actif sur plusieurs types de canaux*, comme la *Pension Te Miti* ou *Punatea Village*, sans que l'activité y soit particulièrement importante. Ainsi possèdent-ils un site internet, ont-ils recours à plusieurs agences en ligne (Booking, Expédia, etc.), répondent-ils régulièrement aux avis, postent-ils de temps à autres sur Facebook ou sur YouTube etc., et répondent-ils aux sollicitations par mails. Les démarches sont variées et omniprésentes, mais de manière peu approfondie.

(2) Les établissements qui ciblent leurs efforts sur un *panel étroit de canaux maîtrisés*, comme *Pueu village* ou encore *Mahana Lodge and Backpacker*. Ce dernier ne dispose pas de site internet (non prioritaire pour lui) et réserve son adresse mail principalement pour les contacts

avec les partenaires ou les institutions. Par contre, il accuse une présence très importante sur les réseaux sociaux, notamment Facebook, sur lequel il poste régulièrement (à horaires précis pour maximiser l'impact des publications) et qui fait office de *vitrine officielle* et de canal de prédilection pour échanger informations et souhaits de réservation en directe avec les clients, quand ceux-ci ne passent pas par les agences de voyage ou les agences en ligne (30% des résas via Booking.com, Hostelworld, Agoda, Expédia). Le dirigeant témoigne :

« (...) *En lien avec Mahana Lodge, c'est uniquement Facebook, après euh ... ça va être les ... agences de voyages parce qu'on reçoit beaucoup de messages par les agences de voyage. Quand il fait sa réservation, après il t'envoie un message, j'arrive à telle heure ... Les mails à fond, par contre moi, pour mon boulot, je préfère envoyer des mails que passer des coups de fils. Quand je dois contacter le ministère ou les partenaires, l'association ou quoi ou des fournisseurs ou quoi, je préfère ... les mails que le téléphone.* »

Entretien avec le dirigeant de Mahana Lodge, novembre 2017

Pueu Village, quant à lui, ne jure que par Booking.com qui regroupe la totalité des réservations effectuées en ligne, qui elles même composent la forte majorité du total des réservations. L'établissement s'évertue à répondre à la totalité des commentaires qui y sont postés, très majoritairement positifs, par de chaleureux remerciements. Ceux postés sur d'autres sites d'avis, comme Tripadvisor, sont totalement ignorés. *Pueu Village* dispose toutefois d'un site internet de qualité (sans activité) et d'une page Facebook avec de rares publications.

(3) Les établissements qui *s'en remettent entièrement à des agences* ou des associations pour l'aspect e-tourisme de leur activité. La *pension Mave Mai* n'utilise qu'un seul et unique canal : son adresse mail, qui est affichée par ci par là par les agences et les associations dont elle dépend (ATAPF et Air Tahiti notamment). L'avènement des TI ne modifie pas son canal de distribution premier, elle salue juste le côté plus pratique aujourd'hui du contact avec celles-ci, par mail en envoyant des photos plutôt que par courrier postal. Les agences de voyage sont responsables de l'essentiel de son remplissage. Elle a toutefois un site internet ancien, qui a été fait par un stagiaire, sur lequel elle n'a pas le contrôle.

« (...) *Et donc après, quand il y a eu internet, ils nous ont demandé (les agences de voyage) ah, est ce que tu peux faire envoyer des photos, ah oui et moi je ne sais pas faire. J'ai été chercher le photographe en bas pour venir. On a habillé la ... pis pour venir prendre des photos et tout. On a plus besoin. Moi hein, personnellement, j'ai plus besoin. Mes gens qui sont là, ce sont des gens soit comme toi en direct, soit ... Il faut*

être commercial aussi. Soit ce sont des gens en direct, soit ce sont des gens par agence. La plupart ce sont des gens par agence de voyage. »

Entretien avec Régina de la pension Mave Mai, décembre 2017.

Manifestations sur site

Tous les établissements de cette catégorie offrent internet gratuitement via Wifi. *Punatea Village* et *Pueu Village* offrent une bonne couverture Wifi via l'utilisation de plusieurs répéteurs répartis sur l'ensemble de leur grande propriété. A *Mahana Lodge*, ils soulignent l'importance capitale d'offrir le Wifi aux clients. Pour le dirigeant de ce dernier établissement, les clients qui débarquent à Tahiti recherchent systématiquement deux choses : « un toit et une connexion Wifi. » La pension *Mave Mai* offre également le Wifi gratuit, mais de piètre qualité, pour des raisons indépendantes de leur volonté, liées à l'isolement de l'archipel des Marquises. La *Pension Te Miti*, quant à elle, a vu ses pratiques TI évoluer entre le début et la fin des séjours ethnographiques effectués par le chercheur. Alors qu'au départ, l'établissement se défendait de ne pas offrir volontairement le wifi aux pensionnaires (ou de manière très limitée via un seul et unique câble Ethernet pour tout le monde, il fallait faire la queue), ils ont fini par plier sous la pression du marché et des commentaires négatifs en ligne :

(...) et la discussion (avec Fred le dirigeant de Te Miti) finalement bifurque sur la présence toute nouvelle ... de Wifi ! « Oui j'ai craqué finalement, parce que sans internet je perds de la clientèle. Mais bon ça me fait chier parce que les clients commencent à avoir le nez rivé sur leur téléphone, même pendant le petit déjeuner. Mais bon, ça m'étonnerait qu'ils puissent faire du streaming tous ensemble avec cette connexion. » (...) Il utilise la concurrence comme argument, comme quoi ils proposent tous ça, et je lui donne l'exemple des pensions au fin fond de Pueu (*Pueu Village* et *Punatea Village*) qui eux proposent une connexion internet au top. Il me parle également des commentaires, dont les critiques pointent quasi systématiquement l'absence d'internet. (...) Il finit par me donner le code Wifi que je note dans mon téléphone.

Pension Te Miti, données ethnographiques, septembre 2017.

Comportements TI de l'acteur

La maîtrise de l'outil TI est quant à elle variable au sein de ces établissements. Les dirigeants de *Mahana Lodge* et *Punatea Village* sont deux jeunes trentenaires qui avancent maîtriser l'outil parce qu'ils ont grandi avec ou ont poursuivi des études qui impliquaient l'apprentissage de l'informatique. Tous les deux soulignent le caractère facile des TI et les utilisent avec aisance que ce soit dans leur vie personnelle ou professionnelle. Le dirigeant de *Mahana Lodge* semble s'organiser avec son cousin, co-gérant, pour mettre en place une veille permanente sur le Web, notamment sur Facebook et les plateformes de réservation. Ils sont assistés de deux employés permanents, une femme de ménage et une réceptionniste. Les deux dirigeants de la *Pension Te Miti* (un mari et sa femme), presque la cinquantaine, ont l'un et l'autre un niveau de maîtrise différent, qui semble partiellement ancré dans leur background. La femme, de formation commerciale et publicitaire, semble utiliser les TI avec aisance, et est à l'origine de l'ensemble des démarches e-tourisme de l'établissement. Le mari, quant à lui ancien militaire, en a une maîtrise très limitée, se cantonnant à de la recherche sur internet et à du visionnage de documentaires sur YouTube. L'un et l'autre soulignent leur volonté de « ne pas rester scotché à l'écran », et cantonnent leur veille e-tourisme à certaines heures dédiées. Les dirigeants de *Pueu Village* et *Pension Mave Mai*, entre 60 et 70 ans et plus, ont quant à eux une maîtrise très limitée des outils TI, mais semblent compenser par un certain intérêt vis à vis de certaines fonctionnalités bien précises. Ils se limitent à des tâches très spécifiques qu'ils apprennent par cœur ou qu'ils notent sur des post-it, notamment l'envoi et la réception de mail, la recherche sur internet pour la dirigeante de *Mave Mai*, et l'utilisation de Booking et des mails pour le dirigeant de *Pueu Village*. Ces deux derniers établissements s'inscrivent dans une forme de paradoxe où malgré leur très faible maîtrise de l'outil, ils passent beaucoup de temps sur leur ordinateur à veiller sur les réservations, les mails et les commentaires.

(...) « Internet ? Oui oui oui. Le matin je me lève, la première chose j'ouvre internet. Et là par exemple, quand on a fini (l'entretien), je vais j'ouvre. Parce que le client qui est de l'autre côté, il ne va pas patienter. Y en a qui patientent un jour, deux jours à la rigueur. Mais y en a ben, tu ne réponds pas vite ils vont dans l'autre pension. »

Entretien avec Régina de la pension Mave Mai, décembre 2017.

(...) Victor (le dirigeant) ? Oui il est là, tout le temps sur son ordi. Victor ! » Blandine appelle son mari d'une voix portante. Les chiots font de petits sursaut et amorcent des trajectoires d'évitement, lançant des petits regards craintifs en direction de Blandine. Oui ! J'arrive ! entends-je en provenance du hangar-maison. L'homme finit par sortir,

avec le réflexe de mettre brièvement la main devant les yeux pour se protéger du soleil matinal, comme s'il avait passé trop de temps devant son écran.

Pueu Village, données ethnographiques, juillet 2017

1.3 Chez les utilisateurs « inactifs »

(Pension Armelle, Relais Marama, Kauehi Loge)

Manifestations en ligne

Ces établissements sont présents sur certains canaux en ligne, mais ne les exploitent quasiment pas, voire pas du tout, ou alors, comme le chercheur le découvrira plus tard, de manière très ciblée. Leur présence en ligne est souvent caractérisée par des sites internet et des pages Facebook en apparence à l'abandon, ce qui montre qu'ils ont eu à un moment un intérêt pour les démarches en ligne. Ces établissements semblent à première vue peu se soucier de l'aspect e-tourisme de leur activité, ou s'en sont détournés. Mais bien que les trois établissements soient échantillonnés comme *inactifs*, chacun d'eux présente en fait une réalité bien différente.

Ainsi, le *Relais Marama*, bien que ni présent ni actif sur les réseaux sociaux, les sites d'avis et sur les plateformes de réservations en ligne, affiche malgré tout des taux de remplissages très élevés toute l'année. L'ensemble de sa clientèle fait pourtant les frais d'une politique e-tourisme précise, restée bloquée dans les années 2005, date de création de l'établissement. La quasi-totalité des réservations (90%) s'effectuent via le mail de l'établissement, affichée par ci par là sur son propre site internet vieillissant et sur les sites des différentes associations et institutions qui chapeautent les pensions de famille. A noter toutefois que l'établissement bénéficie de la renommée mondiale de l'atoll de Fakarava auprès des amateurs de plongée sous-marine, qui constituent l'essentiel de sa clientèle.

« (...) J'ai 90% de mes clients c'est par internet. Donc j'ai mon site, et mon mail, on ne rentre pas par le site, on rentre par le mail. Il y en a qui essayent de rentrer par le site, ça ne rentre pas, (...). Non, le site te donne le mail. (...), le mail c'est pour réserver. Je reçois, 90%. Indispensable. Dès que c'est arrivé, on s'est lancé. J'ai débuté avec le téléphone hein. Téléphone euh, ils téléphonaient ... Maintenant personne téléphone. J'ai suivi l'évolution forcée. »

Entretien avec Jacques, dirigeant du Relais Marama, novembre 2017.

Kauehi Lodge montre un profil relativement similaire au Relais Marama, mis à part le fait que l'établissement n'a pas de site internet. L'ensemble des réservations s'effectue par mail ou par téléphone, et la présence en ligne est essentiellement véhiculée par les associations et les agences de voyage traditionnelles, bien qu'une page Facebook ait été créée, sans activité. Aucune présence sur les plateformes de réservation en ligne. Le taux de remplissage reste plutôt bas, avoisinant les 20-30% annuel, Kauehi étant un atoll relativement peu connu qui ne profite pas du même rayonnement que l'atoll voisin de Fakarava ou de Rangiroa. L'absence de démarches en ligne semble être liée à l'absence d'internet à la pension. Internet existe bel et bien à Kauehi, mais de piètre qualité, et uniquement au village principal qui se situe à près de 12 km de l'établissement. Toutefois, sous l'influence de la fille de la propriétaire habitant à Tahiti, la pension semble s'inscrire doucement sur la voie du digital, s'intéressant aux possibilités offertes par les plateformes de réservation en ligne.

La *Pension Armelle* montre les symptômes d'un établissement qui, mu par certains élans liés au digital, a cherché à développer présence et activités en ligne, mais qui a fini par s'en détourner. D'après le dirigeant actuel, sa politique e-tourisme s'est effectuée en dents de scie, surfant tout d'abord sur les nouvelles possibilités du Web au début des années 2000 avec le développement du site internet de l'établissement, puis abandonnant toutes démarches à l'arrivée du monopole d'ATN⁹, puis tentant de relancer l'activité en ligne lors de l'avènement des plateformes en ligne et des réseaux sociaux. Mais victime de la tyrannie des avis consommateurs, l'établissement a fini par jeter l'éponge, focalisant l'essentiel de ses efforts sur son activité de restauration, relayant son activité d'hébergement au second plan. Aujourd'hui, sa présence est toutefois constatée sur Facebook, sur différentes plateformes de réservations en ligne ou sur différents sites d'avis, mais quasiment aucune activité récente n'a été relevée. La présence de deux profils au nom de la pension sur Booking et sur TripAdvisor a été constatée, avec des avis majoritairement négatifs, et des tentatives de réponse aux commentaires. Le deuxième profil a été, semble-t-il, une tentative de faire table rase des premiers avis négatifs sur l'établissement mais sans succès.

⁹ Air Tahiti Nui, la compagnie aérienne locale qui a remplacé les compagnie low-cost comme AOM et Corsair

« (...) internet ça a apporté beaucoup d'avantages au niveau de l'hôtellerie, je pense même au niveau des autres secteurs hein. (...) Moi par exemple, comme je te disais tantôt, j'étais plein 365 jours dans l'année quand il y avait AOM et Corsair (les compagnies low costs) ... ces deux compagnies nous ont aidé à remplir toute l'année mais par le biais d'internet aussi quoi hein. (...) (Avec l'arrivée du monopole d'ATN) Ça a été impressionnant la chute. Pour la petite hôtellerie en tout cas hein, après l'hôtellerie ce n'est pas la même clientèle quoi (...) En fait la politique a choisi une autre vision que la petite hôtellerie quoi hein, ils ont voulu toucher le tourisme haute gamme et ... je ne pense pas que c'était une des meilleures solutions. »

Entretien avec Raimana, dirigeant de la Pension Armelle, novembre 2017.

Manifestations sur site

Hormis *Kauehi Lodge*, qui n'a pas accès à internet à cause de son isolement, la *Pension Armelle* et le *Relais Marama* offrent le Wifi gratuit aux clients. Le Relais Marama a recours à plusieurs répéteurs afin de couvrir l'ensemble de la propriété et semble porter à cœur que chaque client puisse avoir internet dans son bungalow (avant, ils devaient venir à la réception).

Comportements TI de l'acteur

Une caractéristique commune de ces trois établissements est le niveau de maîtrise des outils TI relativement faible, voire très faible. Même au sein de la *Pension Armelle*, pour qui l'outil internet a joué un rôle primordial sur son taux de remplissage au début des années 2000, la dirigeante de la pension de l'époque n'a joué aucun rôle notable, relayant la création du site internet (qui à l'époque n'avait qu'un rôle de vitrine, sans besoins de gestion particuliers) ainsi que le référencement à un technicien informatique proche de la famille. Aucune démarche active n'était réellement nécessaire. Le dirigeant actuel (le fils de l'ancienne dirigeante), ouvrier de formation, n'accuse-lui non plus aucune compétence particulière en la matière, et s'en remet si possible à ses jeunes frères, qui ont tous choisis une autre voie professionnelle que le business familial en perdition, ou encore à son employée réceptionniste, qui semble également dépassée. Bien que l'établissement soit néanmoins présent sur les plateformes de réservation en ligne, notamment Booking, l'outil est loin d'être maîtrisé, les réservations se perdent et il semble n'y avoir aucune coordination avec le planning papier (voir données ethnographiques ci-dessous).

Ceci semble surtout caractériser le fait que l'établissement s'est détourné de son activité de pension de famille, pour se concentrer sur la restauration.

(...) Ia orana, j'ai réservé ? » Elle (la réceptionniste) acquiesce silencieusement (...). Mine forcée, j'ai presque entendu un léger soupir d'exaspération. « Alors c'est à quel nom ? » « BELLE, j'ai réservé par booking. » Une autre personne la rejoint et se place près du comptoir. (...) A deux ils commencent à fouiller leur cahier pour essayer de trouver ma réservation. Dans le cahier, des tableaux dessinés au stylo bic, où certaines cases sont stabilotées de rose ou de vert. Introuvable. Ma réservation par booking n'est pas dans le cahier. « Attends on est le 7, regardes plus bas » recommande la deuxième personne. « Ah oui, j'étais pas au bon endroit. » La réservation n'y est pas non plus. « Ah non ... on a dû oublier de marquer. » Elle continue de scruter son cahier et fini par dire « de toute façon y a pas de problèmes, on a de la place. C'était de quand à quand ?

Pension Armelle, données ethnographiques, octobre 2017.

Au sein du *Relais Marama*, le niveau de maîtrise du dirigeant semble encore plus faible, malgré son fort intérêt témoigné pour internet et son investissement personnel et financier dans différents outils informatiques (ordinateur flambant neuf, répéteurs, etc.). A 70 ans voir plus, il s'en remet à son employée, deux générations plus jeune que lui, pour de nombreuses tâches, même très basiques (mise en forme de documents Word, de prospectus, impression, facturation). Il semble toutefois maîtriser l'essentiel pour le fonctionnement de l'établissement, c'est à dire la réception et l'envoi de mails. Le dirigeant passe beaucoup de temps à la réception, sur son planning papier et sa calculatrice, mais peu de temps sur son ordinateur, ne s'approchant de l'appareil que lors de notifications emails ou pour rechercher des blagues sur internet.

(...) Jacques (le dirigeant) passe l'ensemble de son temps devant son planning papier, à tapoter des chiffres sur sa calculatrice et annotant de temps à autre des choses sur un document annexe, parlant au téléphone (il a expliqué pendant au moins dix minutes la façon qu'il avait de préparer la sauce d'un plat dont je n'ai pas pu entendre le nom), ou encore discutant avec les employés et autres connaissances locales qui passent par là. Sur l'ensemble de la session (2h d'observation), il n'est resté que 5 minutes devant son ordinateur portable, qui semble très récent, pour imprimer quelque chose et consulter un site internet dont je n'ai pas pu voir l'intitulé ou la fonction. Lorsqu'il était sur le site, il a dû se faire aider par l'employée femme parce qu'il semblait un peu perdu.

Relais Marama, données ethnographiques, novembre 2017.

(...) Ils (Jacques et son employée) s'échangent quelques mots et s'affairent l'un autour de l'autre en totale habitude. Jacques finit par disparaître à l'arrière de la réception, laissant la femme employée face à son ordinateur. Elle clique. Jacques revient. « Qu'est-ce que tu fais ? » en s'adressant à la femme employée. « J'ai envie de rectifier directement dessus » dit-elle. Elle met en place une affiche apparemment, ou un écriteau, un peu comme ceux qui décorent l'encadre de la réception. Jacques de retour à son planning, démêle et agrafe des feuilles, organise de la paperasse tout en briefant la femme employée sur le contenu voulu du document. (...) Jacques se penche derrière elle pour regarder l'avancement et donne 2 - 3 indications de comment il aimerait que les choses apparaissent. Il finit par s'asseoir, les yeux fatigués, suant, débloquent sa mâchoire deux trois fois avant de se replonger dans ses petits papiers. Il semble préférer le fonctionnement à l'ancienne et travailler avec des feuilles plutôt qu'avec son ordinateur. Il laisse le soin à la femme employée d'éditer et confectionner des documents (à but promotionnel ou informatif vraisemblablement). (...) Dépassé par l'outil, il lègue à la jeunesse ?

Relais Marama, données ethnographiques, novembre 2017.

Au sein de *Kauehi Lodge*, le terme isolement est de mise. L'établissement est totalement hors champs de toute infrastructure fournissant l'électricité et internet, et fonctionne au solaire et à la citerne (pour l'eau douce). Pas d'ordinateurs, pas d'internet, pas d'imprimante, au sein de cet établissement où l'isolement et le détachement du monde du digital est une politique voulue. Bien qu'il ne soit pas question aujourd'hui de mettre internet à la pension (des possibilités existent via des paraboles, connues des propriétaires), les dirigeants semblent néanmoins prendre conscience de l'importance d'internet sur les réservations. Leur niveau de maîtrise de l'outil TI étant très faible, ils s'en remettent à la volonté et aux compétences de leur fille, tout à fait à l'aise les TI modernes, et étudiant sur Tahiti.

Le tableau suivant propose un résumé des comportements vis-à-vis des TI des établissements enquêtés :

Établissement	Manifestations en ligne	Manifestations sur site	Niveau de maîtrise
Pension de la Plage <i>(Proactif)</i>	Présence étendue, démarches actives importantes	Wifi payant, puis gratuit (politique récente) avec système de renouvellement des codes Wifi	Élevé, savoir-faire technique
Ahiitea Lodge <i>(Proactif)</i>	Présence étendue, démarches actives importantes	Wifi gratuit	Élevé, maîtrise des réseaux sociaux
Pension Te Miti <i>(Actif modéré)</i>	Présence étendue, démarches actives modérées	Wifi gratuit, (politique récente)	Modéré pour dirigeant 1, faible pour dirigeant 2
Punatea Village <i>(Actif modéré)</i>	Présence étendue, démarches actives modérées	Wifi gratuit, couverture étendue via répéteurs	Modéré
Mahana Lodge <i>(Actif modéré ou proactif ?)</i>	Présence ciblée, démarches actives focalisées	Wifi gratuit	Élevée, maîtrise des réseaux sociaux
Pueu Village <i>(Actif modéré)</i>	Présence étendue, démarches actives focalisées	Wifi gratuit, couverture étendue via répéteurs	Faible
Pension Mave Mai <i>(Actif modéré ou inactif ?)</i>	Présence faible, démarches actives très faibles	Wifi gratuit	Faible
Relais Marama <i>(Inactif ou actif modéré ?)</i>	Présence très faible, démarches actives très faibles	Wifi gratuit, couverture étendue	Très faible pour le dirigeant, modéré pour son employée
Pension Armelle <i>(Inactif)</i>	Présence étendue, démarches actives très faibles	Wifi gratuit	Faible pour le dirigeant et le personnel
Kauehi Lodge <i>(Inactif)</i>	Présence très faible, démarches actives inexistantes	Pas d'internet à la pension	Très faible pour les dirigeants, élevé pour la fille

Tableau 26 : Résumé des comportements TI des établissements enquêtés¹⁰

¹⁰ A noter que l'utilisation du mail est considérée comme une constante, et n'est pas prise en compte lors de l'évaluation des manifestations en ligne des comportements TI.

2. Évaluer les valeurs TI du dirigeant (*Catégorie 4*)

Les *valeurs TI* font référence à la manière dont l'individu explique, rationalise et justifie son usage des TI. Elles constituent *le cœur des démarches empiriques*, et leur appréhension s'est effectuée essentiellement au moyen d'entretiens semi-directifs, basés notamment sur les observations effectuées des comportements TI, que supposément elles sous-tendent. Le schéma suivant rappelle la place des *valeurs TI* au sein de l'hypothèse 1 :

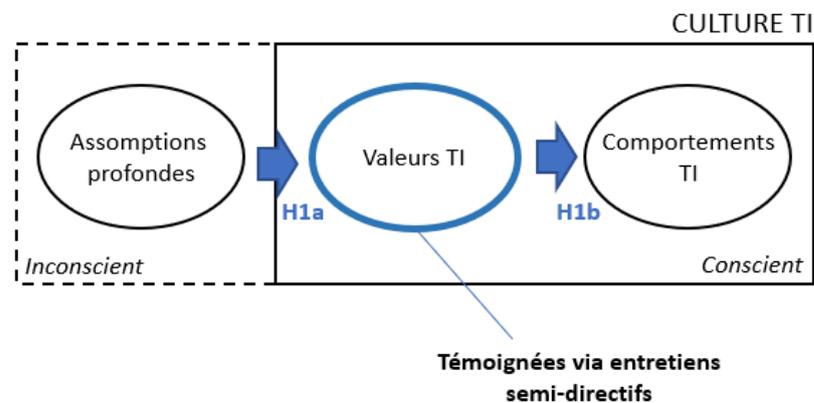


Figure 36 : Les valeurs TI au sein de l'hypothèse 1

La thèse propose d'évaluer empiriquement ces valeurs TI, en questionnant le dirigeant de manière générale sur ce qu'il pense des TI, et en creusant les réponses données, notamment au moyen de la question « pourquoi ? » La thèse s'inspire particulièrement des travaux de Walsh (2009) sur la culture TI individuelle pour caractériser les valeurs TI des répondants. Le schéma et le tableau ci-dessous rappelle les dimensions de valeurs TI et les archétypes de culture TI individuelle qu'elle propose :

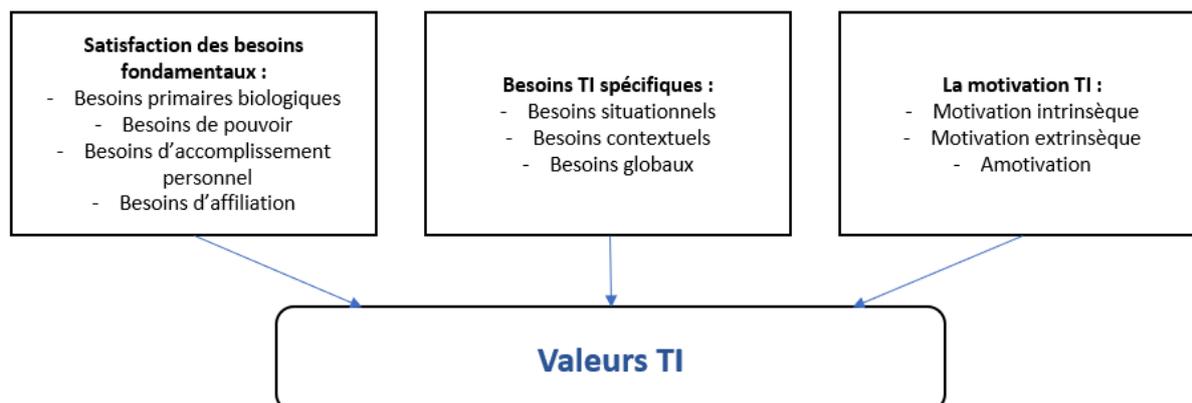


Figure 37 : Les dimensions pour évaluer empiriquement les valeurs TI (Walsh, 2009)

Attitude	Archétype	Besoins TI	Satisfaction besoins fondamentaux	Motivation TI
Utilisateurs Proactifs <i>(Investissement volontaire et engagement personnel)</i>	Passionné	Globaux	Primaires et Affiliation	Intrinsèque (motivation à expérimenter)
	Dangereux	Globaux	Pouvoir et Affiliation	Intrinsèque (motivation à accomplir, à expérimenter)
	Studieux	Globaux	Accomplissement et Affiliation	Intrinsèque (motivation à connaître, apprendre, comprendre et accomplir)
	Intéressé	Globaux	Affiliation	Intrinsèque (motivation à connaître, apprendre, comprendre)
Utilisateurs Passifs <i>(Utilisation parce que contraint)</i>	Discipliné	Contextuels	Affiliation	Extrinsèque
	Effrayé	Contextuels	Affiliation	Extrinsèque et certains facteurs d'amotivation (s'en sent pas capable, requiert trop d'effort)
	Désenchanté	Situationnels	Affiliation	Amotivation (pense que les résultats ne seront pas à la hauteur) et Extrinsèque
	Contraint	Situationnels	Affiliation	Amotivation (s'en sent pas capable, pas les compétences, trop d'efforts) et Extrinsèque
Utilisateurs en Rejet <i>(Aucune utilisation)</i>	Rejet (Dodger)	Aucuns	Aucuns	Absence totale de motivation vis-à-vis des TI

Tableau 10 : Les archétypes de la Culture TI Individuelle (Walsh, 2009).

L'encadré suivant expose la trame générale d'entretien qui a été soumise aux répondants, et détaille les objectifs derrière chacune des questions. A noter que certaines questions ont pour objectif l'évaluation empirique des hypothèses 2,3 et 4 (c'est le rôle fondamental des questions d'approfondissements entamées par les questions « pourquoi »).

1) Utilises-tu les TI ? Pour quelles utilisations ? A quelle fréquence ?

Cette question a deux objectifs : (1) *Introduire* la discussion autour des TI, et (2) obtenir des *témoignages* sur les comportements TI de l'acteur, en complément des données récoltées via l'enquête en ligne et les sessions d'observations. Par rapport aux dimensions proposées par Walsh (2009), cette première question permet d'appréhender les *besoins TI spécifiques* et d'avoir une première appréciation des *besoins fondamentaux* satisfaits par l'utilisation des TI.

2) Qu'est-ce que tu penses des nouvelles technologies en général ? Pourquoi ?

Alors que la première question s'attardait sur les comportements TI témoignés, cette seconde question incite le répondant à exprimer ses *opinions vis-à-vis des TI*. A chaque opinion émise, le chercheur pose la question « *pourquoi ?* » afin d'enquêter sur l'origine de l'opinion et tenter de *dévoiler la valeur TI* qui la sous-tend. Le chercheur reste aux aguets de toutes opinions négatives, car celles-ci peuvent dévoiler un *conflit de valeurs* entre le répondant et la technologie. D'après Leidner et Kayworth (2006), la culture passe inaperçue jusqu'à ce que des conflits émergent. « Les individus n'ont pas conscience de leur culture jusqu'à ce qu'ils se retrouvent face à une contre-culture. »

Réponses attendues : Utiles / pas utiles, dispensables / indispensables, bénéfiques / néfastes etc.

3) Est-tu content d'avoir recours aux TI ou préférerais-tu t'en passer ? Pourquoi ?

Cette question vient en complément de la question précédente, et engage plus fortement le dirigeant sur ses *opinions personnelles*. Cette insistance est importante, car bien souvent le répondant tend naturellement à maintenir la discussion autour des problématiques TI liées à l'entreprise. L'emploi du terme « content » engage les émotions du dirigeant, qui sont théoriquement l'expression de valeurs. La question « pourquoi » permet de creuser et faire émerger une chaîne de causalité qui peut potentiellement amener à la mise en lumière d'une cause culturelle ? Par rapport aux dimensions de Walsh (2009), cette question permet notamment de mettre en évidence la *motivation TI* et d'approfondir la compréhension de la *satisfaction des besoins fondamentaux* par l'utilisation des TI.

Réponses attendues : Ça me réjouit / ça ne me réjouit pas, j'aime / je n'aime pas, parce que ... mon éducation, ma famille, ma culture ... ?

4) Comment as-tu appris à les utiliser ? Quelles ont-été les difficultés ? // Aimerais-tu apprendre à les utiliser ? Qu'est ce qui te bloque ? Pourquoi ?

L'objectif ici est d'obtenir une compréhension des difficultés éprouvées par le dirigeant lors de son apprentissage des TI, qui ont pu le bloquer par le passé, ou qui le bloquent encore aujourd'hui. L'idée est de faire émerger des *conflits* de valeurs entre le dirigeant et la technologie, et d'enquêter sur l'origine de ces conflits. A noter que cette question a deux formulations, l'une ou l'autre est employée en fonction des caractéristiques TI du répondant

(utilisateur ou non-utilisateur). La question « pourquoi » joue un rôle similaire que pour la question précédente.

5) Quelles étaient tes opinions par rapport aux TI auparavant ? Pourquoi ?

Cette question a pour objectif d'enquêter sur l'évolution des valeurs TI du dirigeant, et de mettre en confrontation l'avant et l'après (« avant je pensais ça parce que ... aujourd'hui je pense plutôt ça parce que ... »). L'idée est de mettre en évidence des points saillants dans l'histoire personnelle et professionnelle du dirigeant, qui peuvent avoir des origines diverses (études, formations, fréquentation d'individus, de communautés, l'exercice d'une profession, etc.).

6) Comment as-tu été sensibilisé à l'importance des TI ? Institutions ? Communautés ? Proches ?

Cette question est essentiellement liée aux hypothèses 2, 3 et 4, et complète l'enquête sur l'origine des valeurs TI du dirigeant.

Pour creuser un peu plus ...

L'objectif de la série de questions qui suit est d'approfondir davantage l'enquête en confrontant les TI à la définition que se fait le répondant de l'Homme, des sociétés, de leur évolution, de la vérité, du réel etc., qui, d'après Schein (2010) ou encore Hofstede (2010), constituent l'essence de toute culture (Schein fait référence aux assomptions profondes et Hofstede parle de valeurs fondamentales). Ce sont des thèmes relativement bien documentés et l'objectif du chercheur va être d'y lier les réponses du répondant.

7) Est-ce que tu penses que c'est l'évolution normale de l'homme/du polynésien d'utiliser les technologies de l'information ? Pourquoi ?

8) Est-ce que tu penses que l'Homme/le polynésien a tout intérêt à les utiliser ? Pourquoi ?

9) Est-ce que tu penses que l'humanité prend la bonne direction en s'appuyant de plus en plus sur les TI ? Pourquoi ?

10) Est-ce que tu penses que l'Homme pourrait se passer de ces technologies ? Pourquoi ?

Encadré 25 : Trame d'entretien et logique d'enquête

2.1 Chez les utilisateurs échantillonnés « proactifs »

(Pension de la Plage, Ahiitea Lodge)

Les établissements qui ont été échantillonnés « proactifs » lors de l'enquête en ligne ont ça en commun : ils démontrent vis-à-vis de l'aspect e-tourisme une implication plus forte que les autres établissements enquêtés, caractérisée par une présence en ligne plus élevée et des démarches actives relativement plus abouties. Ceci sous-entend un investissement plus fort de la part du dirigeant et de son équipe en termes de moyens et de compétences mobilisées. Les deux dirigeants de la *Pension de la Plage* et de *Ahiitea Lodge* sont clairs dans leurs propos : les TI sont devenus *primordiaux* au niveau *professionnel*.

Le dirigeant de la *Pension de la Plage*, ancien ingénieur informatique, voit leur immixtion au sein des processus des entreprises comme la voie à suivre, et lui-même tend à chercher à automatiser ses processus liés aux réservations en ligne, en expérimentant notamment de nouveaux logiciels, et en développant lui-même certaines fonctionnalités liés à son site internet et ses infrastructures TI. Le catégoriser de « proactif » semble en fin de compte bienvenu. D'un point de vue personnel, l'avis du dirigeant n'a pu clairement être saisi, celui-ci esquivant systématiquement les questions personnelles, et développant des propos à l'échelle du secteur, du monde du travail ou encore sociétale (« *non, non, je pense que la question n'est pas là ... La réelle question c'est ...* »). Toutefois, l'informatique fut sa vocation première (ancien ingénieur informatique), et il semble rechercher aux différents problèmes qui se présentent à lui une solution avant tout technologique et informatique. Il semble également éprouver une certaine passion pour les problèmes liées à l'automatisation et à la libre circulation de l'information et des connaissances, car ceux-ci lui permettent de faire les choses par lui-même, avec un maximum d'indépendance, sans passer par des prestataires. Ses *besoins TI* tendent à être *globaux*, toutefois liés essentiellement à son environnement de travail (la pension). De plus, dans le cas d'une pension de famille, l'environnement de travail se confond avec l'environnement personnel, et la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle est très ténue. Sa *motivation TI* semble *intrinsèque*. Si on s'en réfère aux archétypes de Walsh (2009), le dirigeant de la Pension de la Plage semble se rapprocher des *proactifs – studieux* :

Les utilisateurs *proactifs studieux* sont des personnes dévouées à l'apprentissage, qui aiment étudier et apprendre dans divers domaines, y compris les TI. Dans des situations où ils n'ont pas la formation ou les connaissances nécessaires, leur *motivation intrinsèque d'apprendre* les pousse à approfondir leur compréhension des TI. Ils vont même jusqu'à s'auto-former dans leur temps libre pour atteindre des niveaux de connaissance plus importants. Leurs *besoins d'accomplissement personnel* sont satisfaits à travers l'utilisation des TI, poussés par leur motivation intrinsèque d'accomplir.

Encadré 26 : Description de l'archétype « proactif – studieux » (Walsh, 2009)

La dirigeante d'*Ahiitea Lodge* entonne le même refrain concernant la primordialité des TI dans le monde de l'entreprise, particulièrement dans le secteur du tourisme. Connectée 24/24h, elle scande les avantages communicationnels des TI, et tend même à privilégier le mail

ou les réseaux sociaux (qu'elle semble aduler par-dessus tout) par rapport aux moyens de communications plus traditionnels comme le téléphone ou le fax, notamment pour le gain de flexibilité que cela permet. Plus encore, elle incite même ses partenaires à y recourir pour tout contact avec elle. Elle est également membre de l'association des pensions de famille, dont une des missions premières est de sensibiliser et former les acteurs du secteur à la révolution digitale. Elle témoigne :

« (...) aujourd'hui c'est primordial. On peut plus faire sans. Et puis bon, c'est aussi un moyen de communiquer qui ne nous coûte pas grand-chose parce que si on est assez malin, on arrive à organiser un Facebook, une page Facebook, faire du marketing vraiment personnel, tout en travaillant avec certaines personnes. (...) Mais personnellement le fait de travailler avec internet c'est primordial. Aujourd'hui, on ne peut pas faire sans hein. (...) Moi quand on me dit je t'envoie un fax, euh non, envoies un mail steuplait. (...) On vit avec notre temps. Mais on ne peut pas faire autrement. Et puis, la façon de communiquer, est tellement plus rapide. »

Entretien avec Vaiana, dirigeante de Ahiitea Lodge, octobre 2017

Mais alors que le dirigeant de la *Pension de la Plage* semble plus mesuré quant à leur immixtion dans la vie personnelle, la dirigeante d'*Ahiitea Lodge* avoue sans retenue être de ceux pour qui les TI sont essentiels au quotidien, ce qui caractérise des *besoins TI spécifiques globaux*. Pour elle, être connecté c'est « vivre avec son temps, » et ne pas l'être est « impensable. » Elle avoue ne plus pouvoir s'en passer, allant jusqu'à devenir malade quand elle n'a pas accès à une connexion, ce qui pourrait caractériser que l'utilisation des TI s'est immiscée jusque dans ses *besoins fondamentaux primaires* (caractéristique de l'addiction, selon Walsh). Elle pense que l'Homme d'aujourd'hui ne peut plus se passer des TI, et semble personnellement apprécier le phénomène d'hyperconnexion que ces technologies permettent :

« (...) Ah oui, sinon, il (l'Homme) est out hein. Sinon il est paumé. (...). Ça va tellement vite les technologies ... On a toujours envie d'avoir mieux. Le nouveau. Après c'est une société de consommation (...). T'as un nouveau téléphone qui sort, pouf, ils (les gens en général) achètent. (...) Comme je dis (...) ça fait du bien aux gens d'être connecté au monde, etc., mais ça peut aussi faire du mal à certains. Voilà après, moi personnellement, moi ça me convient d'être connectée. Bon je ne lis même pas les journaux hein, je suis tout sur le téléphone (smartphone), je regarde, je survole certaines choses ... »

Entretien avec Vaiana, dirigeante de Ahiitea Lodge, octobre 2017

Si on s'en réfère aux archétypes de Walsh (2009), la dirigeante de Ahiitea Lodge se rapproche des *proactifs – passionnés* :

Les utilisateurs passionnés sont tellement imprégnés de besoins vis-à-vis des TI qu'ils ne peuvent tout simplement pas envisager leur quotidien sans. Les TI sont devenus une passion, voir une addiction dans certains cas extrêmes.

Encadré 27 : Description de l'archétype « proactif – passionné » (Walsh, 2009)

Le tableau suivant expose le positionnement des deux établissements enquêtés sur les différentes dimensions qui selon Walsh (2009) caractérisent les valeurs TI :

	Satisfaction des besoins fondamentaux	Besoins TI spécifiques	Motivation TI	Profil de CTII du dirigeant Dominant>secondaire
Pension de La Plage	Besoins d'accomplissements personnels	Globaux	Intrinsèque	Studieux
Ahiitea Lodge	Besoins primaires	Globaux	Intrinsèque	Passionnée

Tableau 28 : Les établissements échantillonnés « proactifs » face aux dimensions des valeurs TI de Walsh (2009).

2.2 Chez les utilisateurs « actifs modérés »

Les établissements échantillonnés « actifs modérés » démontrent une certaine implication pour l'aspect e-tourisme de leur établissement, mais déploient des démarches moins abouties ou moins étendues (sur moins de canaux) que celles des établissements échantillonnés « proactifs ». Alors que ces derniers semblent chercher à exploiter au mieux les différentes possibilités offertes par les TI, allant jusqu'à expérimenter de nouveaux outils ou inciter l'entourage et les partenaires à marcher avec eux, les actifs modérés sont plus dans la retenue. Ils semblent toutefois partager l'avis que les TI sont devenues *indispensables* pour le métier,

voire *obligatoires*, soulignant parfois qu'ils n'ont tout simplement pas eu le choix et qu'ils ont dû suivre l'évolution en marche forcée. Le niveau d'acceptation des TI dans la vie personnelle tend, quant à lui, et à contrario des dirigeants d'établissements proactifs, à être *mitigé*, voire *négalif*. La plupart des établissements mettent en lumière la présence de vents contraires où obligations professionnelles et affinités personnelles vis-à-vis des TI semblent se heurter, créant un tumulte de valeurs au sein duquel le dirigeant doit chercher à naviguer. Les TI sont souvent considérées comme de simples outils dont l'utilité perçue ne dépasse généralement pas le cadre du professionnel (*besoins TI contextuels*). Sur un plan personnel, ils tendent à cadrer leur utilisation, voir à la rejeter.

La *Pension Te Miti* illustre assez bien ce tumulte, car l'établissement a cherché, jusqu'au bord de la faillite, à avancer à contrecourant de la « dictature » du digital (pour employer leurs qualificatifs), restant fidèle autant que possible à leurs valeurs personnelles (anti-TI) et leur désir d'indépendance. Sous la pression du marché, et pour des raisons de survie, ils ont fini par plier, et s'emploient rigoureusement, et à contre cœur, à des démarches en ligne diversifiées (plateformes de réservation en ligne, gestion e-rep, réseaux sociaux, wifi gratuit pour les pensionnaires etc.).

« (...) Tu n'as pas le choix. Si tu ne veux pas mourir ... En fait on a eu plusieurs fois où on a eu des déclin de pension, (...) on se disait là on est en train de mourir, et pour pas mourir, t'es obligé de passer par eux (intermédiaires en ligne). Si tu ne le fais pas au bon moment, tu meurs, et après c'est fini (rires). (...) En quelques années on s'est vu disparaître du net. Ils ont tellement absorbé tout qu'on a tous disparu du net. Maintenant tu mets pension Te Miti, pour retrouver notre site il faut faire trois pages sur Google. Entre temps tu vas tomber sur Booking ... »

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

Ils n'ont toutefois pas toujours été en position de rejet, et trouvaient même les possibilités d'internet très prometteuses à ses débuts, avec la capacité pour un petit établissement comme le leur d'entrer directement en contact avec le client. Mais pour eux, internet a rapidement dérivé en quelque chose d'*abusif* qui les prend au cou. Ils emploient souvent la métaphore du « revers de la médaille ». Les deux dirigeants fustigent chacun quelque chose en particulier. Fred ce sont les intermédiaires, qui se sont immiscés entre eux et le client, et qui leur ôtent leur

indépendance (ils pensent être tout à fait capable de faire sans), et Christelle c'est surtout les avis en ligne abusifs :

« (...) et là après on a commencé à voir le retour de la médaille de l'internet. Alors le retour de la médaille c'est tous les sites comme Booking et tout ça, qui t'empêchent d'avoir un référencement correct en étant petit, parce que tu ne peux pas suivre, on n'a pas les budgets pour suivre par rapport à booking.com ou Expédia. (...) Tous ces gens qui se sont mis entre nous et le client, tout simplement. »

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

« (...) Non mais Fred, Fred, le gros problème avec internet c'est quand même les avis ... Tu te fais défoncer en trois minutes, par des gens qui étaient là devant toi, et qui en partant te font un grand sourire en disant merci c'était génial. Ils vont sur internet, ils te défoncent parce que les gens après ils s'en foutent ... Pour nous ça c'est horrible parce qu'on sait qu'on n'est pas parfait, on sait que la pension c'est simple, et bah voilà, on n'a pas des meubles de luxe tout ça, mais après il y a le prix qui va avec aussi. »

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

D'un point de vue personnel, ils considèrent internet comme l'ennemi des relations interpersonnelles, et tendent à rejeter toute utilisation liée aux réseaux sociaux, notamment au sein de leur foyer (cherchent à « protéger » leurs enfants). Leur *motivation* à les utiliser est *extrinsèque*, et en ont très peu d'utilisation en dehors des obligations du travail, traduisant également des *besoins TI contextuels*, voir *situationnels*. Fidèles à leurs valeurs et leur volonté de préserver le relationnel au sein de la pension, ils ont même tardé à offrir internet aux pensionnaires. Ils le font aujourd'hui à contrecœur. Par rapport à la typologie de Walsh (2009), les dirigeants de la Pension Te Miti se rapprochent des *passifs contraints* :

Les utilisateurs contraints savent qu'ils ne peuvent pas travailler sans les TI, mais estiment que ceux-ci n'améliorent pas la qualité de leur travail. Ils les utilisent par obligation. *Leurs besoins TI* sont *situationnels* (liés uniquement à certaines tâches précises), et déploient une certaine *amotivation TI* par rapport à beaucoup de fonctionnalités des TI, liée notamment à tout ce qu'ils pensent être capable de faire sans.

Encadré 28 : Description de l'archétype « passif-contraint » (Walsh, 2009)

Le *Mahana Lodge* est un autre exemple de tumulte fort entre ce que pense le dirigeant des TI pour le métier (*complémentaire, indispensables, obligatoires*) et ce qu'il en pense personnellement (*néfaste, à éviter*). Le dirigeant affiche le paradoxe que, bien qu'il ne supporte pas les réseaux sociaux, il décide d'en faire son média principal, sa vitrine officielle sur le monde, et s'emploie à y effectuer des démarches actives poussées. Sur l'ensemble des établissements enquêtés, c'est le seul à prendre conscience des paramètres comme l'heure à laquelle il faut publier sur Facebook afin de maximiser l'impact, et cherche à mettre en place un Instagram ouvert et participatif, alimenté en photos et témoignages par les clients eux même. Il travaille également beaucoup avec les plateformes de réservations en ligne, indispensables pour lui :

« (...) C'est indispensable. (...) C'est une personne sur trois chez nous qui passe par des sites de réservations en ligne. Les agences de voyages en lignes, OTA qu'ils appellent, les booking.com, Hostelworld, expédia, Agoda et tout. (...) On en a de plus en plus, je pense à la fin de l'année on va finir peut-être à ... Pas loin des 40, 45% de nos réservations (...). »

Entretien avec Maui, dirigeant du Mahana Lodge, octobre 2017

Sur un plan personnel, il cherche à éviter les TI à tout prix, et n'est pas avare en qualificatifs négatifs vis-à-vis d'internet et plus particulièrement des réseaux sociaux (Facebook), qu'il qualifie d'« inutiles », de « néfastes », d'« envahissants », « de perte de temps » ou encore de « désinformation ». Il positionne internet, notamment les réseaux sociaux, comme l'ennemi des relations interpersonnelles authentiques et responsable de la fermeture des gens sur eux même. Il met toutefois en relief l'utilité pragmatique des TI (très utiles sur le fond, notamment le partage des connaissances), et l'utilisation qui en est fait par les personnes (décalée).

« (...) Moi je ne suis pas adepte du tout de Facebook et tout, ce n'est pas mon truc du tout et pour Mahana Lodge j'ai dû m'y mettre quoi. (...) Facebook il me sert que à utiliser Mahana Lodge en fait, répondre aux commentaires, répondre aux messages (...) Je suis connecté uniquement pendant mes heures de réception, sinon (...) je n'utilise pas du tout. Je ne vois pas l'intérêt ... C'est une source d'informations mais tellement inutile (...). Ça m'énerve, c'est des informations qui prennent une part de ton cerveau, de ton attention pour rien finalement. »

Entretien avec Maui, dirigeant du Mahana Lodge, octobre 2017

Ses *besoins TI* sont *contextuels* (liés uniquement à la pension) voir *situationnels* (lié à certaines tâches précises) et sa *motivation TI* tend vers l'*extrinsèque*, voir l'*amotivation*.

Il dénonce l'ampleur des TI à un niveau sociétal, et trouve l'addiction des gens, notamment ses propres proches, incompréhensible. Déterministe, il pense que l'humanité ne pourra plus se passer des TI, et les associe à un avenir plutôt sombre. Mais il aime à penser qu'un jour, les générations futures vont se détacher du phénomène, pour revenir à des valeurs et pratiques plus authentiques.

« (...) Aujourd'hui je pense que y en a plein qui ne pourraient pas faire marche arrière. Même si moi mon rêve c'est clair, c'est d'être sur le voilier et d'internet, je m'en fous ... d'avoir un téléphone pour les urgences ... Vis-à-vis de la société actuelle on serait incapable de s'en passer je pense. (...) Ces technologies c'est dingue comment ça évolue en peu de temps. C'est pour ça que tout le monde est dépassé. (...) Le fait de se renfermer. (...) Faire marche arrière, c'est impossible. (...) Il y a beaucoup de côtés positifs aussi ... Les côtés négatifs on s'en rend compte aujourd'hui, mais c'est trop tard maintenant, il faut trouver les parades à ça mais faut pas enlever tout, il ne faut pas l'enlever. De toute façon les gens ne pourraient pas s'en passer. Alors là, impossible. ...

Entretien avec Maui, dirigeant du Mahana Lodge, octobre 2017

Si le choix lui était donné, il préférerait s'en passer et vivre une vie « déconnectée » :

« (...) Si je ne bossais pas je pourrais m'en passer, c'est clair. Ça reste quand même un outil utile. Simplement, ce n'est pas pour moi. (...) Le jour où je bosserai plus là, c'est clair que je serai bien content, même smartphone, de ne pas avoir de smartphone ... (...) On a un logiciel qui me permet de connecter, de suivre un peu les réservations même quand je suis Off ... J'ai pris un smartphone juste pour ça. Donc euh ... (...) Même si aujourd'hui ... ça fait homme des cavernes. »

Entretien avec Maui, dirigeant du Mahana Lodge, octobre 2017

A l'instar de la Pension Te Miti, qui accusait de fortes contradictions entre utilité professionnelle et affinités personnelle vis-à-vis des TI, le dirigeant de Mahana Lodge se rapproche des *passifs-constraints*, à la différence près que celui-ci semble ne pas laisser ses opinions personnelles fortement négatives influencer l'avenir digital de la pension. Il s'investit malgré tout dans des démarches en ligne poussées, parce que c'est ce que requiert la pérennité de son entreprise. Il semble ainsi plutôt se situer entre deux profils : les *passifs-constraints* (pour le fait que l'utilisation des TI est une contrainte pour lui, faisant preuve d'une certaine

amotivation) et les *passifs disciplinés* (pour le fait que malgré tout, il s'emploie à une certaine discipline dans ce qu'il en fait, et le fait avec une efficacité avérée).

Les utilisateurs *passifs-disciplinés* sont compétents avec les TI et bien formés, mais ne cherchent pas à s'impliquer davantage dans de nouveaux projets TI. Ils cherchent, à travers les TI, à améliorer leur efficacité personnelle dans les tâches qui leur incombent. La *motivation TI* est *extrinsèque*. Une fois qu'ils ont maîtrisé l'outil, ils l'utilisent avec beaucoup d'efficacité. Les TI ne sont pour eux qu'un outil, qui n'éveillent pas particulièrement leur intérêt personnel. Ils ne montrent aucun signe d'amotivation vis-à-vis des TI (note : ce dernier point est un point de divergence entre typologie et réalité).

Encadré 29 : Description de l'archétype « passif-discipliné » (Walsh, 2009)

Sans se positionner dans le même rejet que la Pension Te Miti ou que le Mahana Lodge, le dirigeant de *Punatea Village*, Marurai, s'illustre par la même dichotomie entre acceptation à un niveau professionnel et affinité à un niveau personnel, mais toutefois dans une bien moindre mesure. Les TI sont considérées *indispensables* pour le métier, et alors qu'au sein de Te Miti leur utilisation se faisait dans la contrainte, au sein de *Punatea Village*, leur immiscement semble bienvenue. Marurai considère que les relations avec les intermédiaires sont meilleures aujourd'hui qu'à l'époque, premièrement parce que les marges prises sont inférieures, et deuxièmement parce que son taux de remplissage s'en retrouve amélioré, notamment auprès de la clientèle internationale. Il témoigne :

« (...) *Moi je trouve que c'est bien. Je travaille beaucoup avec Booking, Expédia aussi, Agoda. T'es obligé maintenant d'avoir internet, si tu veux te faire connaître. C'est rapide et tout. Si tu veux te développer encore plus, t'es obligé maintenant d'avoir internet. (...) Non, moi je suis content, parce que j'ai vu à l'époque comment c'était. Au début là, années 2000, il n'y avait pas encore internet, c'était galère pour avoir des réservations à l'international. Passer par les agences locales, mas bon ... Du coup tu es payé 1 -2 mois après. Non, c'est mieux maintenant. (...) Après il faut vivre avec son temps. »*

Entretien avec Marurai, dirigeant de *Punatea Village*, septembre 2017.

La différence entre Te Miti et *Punatea*, c'est que *Punatea* semble ne pas être dans la capacité d'assurer son remplissage sans intermédiaires, alors que Te Miti le faisait aux débuts d'internet.

Dans une situation où le recours aux intermédiaires est indispensable, les intermédiaires en ligne sont préférés.

Sur un plan personnel, il semble prendre l'immixtion des TI d'un plutôt bon œil, étant lui-même un utilisateur régulier des réseaux sociaux et d'applications smartphone. L'utilisation des réseaux sociaux caractérise sa satisfaction de *besoins d'affiliation* via les TI. Sa *motivation TI* est perçue *intrinsèque*, et ses *besoins TI spécifiques* tendent à être *globaux*. Il semble toutefois dénoncer la virtualisation des relations, qui engendre une dégradation des de contacts humains :

« (...) Ben après il y a plus ... le contact. C'est que virtuel après. Comme les réseaux sociaux. A l'époque, quand nous on voulait voir des amis, on se déplaçait, on allait en vélo. Alors que maintenant, non. Je vois ça sur mes enfants. C'est tout sur Facebook, tout sur le net. Facetime et tout. A l'époque ce n'était pas si facile que ça. »

Entretien avec Marurai, dirigeant de Punatea Village, septembre 2017.

Par rapport à la typologie de Walsh (2009), le dirigeant de Punatea Village est difficile à caractériser, mais semble se rapprocher des *proactifs-intéressés* ou encore des *passifs-disciplinés* :

Les *proactifs intéressés* accueillent tout nouvel outil TI avec aisance, voir même plaisir, parce qu'ils aiment apprendre sur les TI. Ils ont une *motivation intrinsèque d'apprendre*, mais ils cherchent à éviter de se faire happer par les TI, parce qu'ils ont tendance à absorber trop de leur temps. Ils ont *besoin des TI* dans tous les aspects de leur vie (*globaux*), et les reconnaissent comme une nécessité, mais tendent toutefois à surtout les lier à leur carrière professionnelle.

Encadré 30 : Description de l'archétype « proactif-intéressé » (Walsh, 2009)

L'établissement *Pueu Village* ne semble pas être animé du même tumulte que la Pension Te Miti et le Mahana Lodge, et ses valeurs vis-à-vis des TI à un niveau professionnel et personnel tendent vers le positif. Le *côté indispensable* des TI pour le métier est souligné, notamment Booking.com, sans qui il n'y aurait tout simplement personne dans son établissement perdu au croisement de nulle-part. Les TI constituent la seule raison pour laquelle il peut vivre de son métier aujourd'hui, au gré d'une retraite bien méritée. Il salue notamment

la simplicité insufflée à l'interface Booking, qui lui permet de gérer toutes ses réservations alors qu'il a un niveau de maîtrise de l'outil informatique très limité (Booking, sur lequel il s'emploie à répondre aux commentaires, mails et recherches sur internet). D'un point de vue personnel, il semble plutôt neutre, et ne voit pas le mal à utiliser ce genre d'outil, même s'il conçoit qu'une utilisation trop intensive pourrait s'avérer néfaste, comme pour toute chose. Il semble néanmoins tirer une certaine satisfaction personnelle face à ses progrès, s'y étant mis à un âge plutôt avancé (après la retraite). Ses *besoins TI spécifiques* semblent *situationnels* et sa *motivation TI* est *extrinsèque* mais tend également vers *l'intrinsèque* (content d'avoir réussi à apprendre). Par rapport à la typologie de Walsh (2009), le dirigeant de Pveu Village semble tendre vers les *proactifs-studieux* (voir encadré 26).

La dirigeante de la *Pension Mave Mai* considère les TI non pas indispensables, mais *importants*, car ils contribuent à simplifier et accélérer ses processus traditionnels. Cet établissement a toujours eu recours aux agences de voyage et aux tours opérateurs locaux, et continue de le faire aujourd'hui, mais d'une manière plus efficace grâce à internet et aux mails. Ainsi, ses réservations s'effectuent par téléphone (quand il s'agit de réceptionner les réservations clients en provenance des agences de voyage) et occasionnellement par mail, si sollicitation directe par les clients. La présence de l'établissement sur les plateformes de réservation en ligne ne sont pas du fait de la dirigeante, mais des agences de voyages. D'un point de vue personnel, elle semble rejeter toute utilisation des réseaux sociaux, et les considère comme une *perte de temps*. Elle avoue même avoir une certaine *peur* de s'y mettre et de devenir addict, comme certaines personnes de son entourage, et que la qualité de service au sein de la pension en pâtisse. Elle témoigne :

« (...) *Quand c'est pour le business pour moi c'est important. Quand c'est perso, pff, ce n'est pas grave. (...) Pourquoi c'est parce que je n'ai pas de page Facebook. Je n'ai pas de temps à perdre là-dessus. J'ai peur. Tu vois c'est comme par exemple mes amis qui jouent au Taro. Ah ils veulent que j'apprenne, c'est pour rigoler avec eux. On passe du temps, des fois ils viennent ici pour rigoler. Mais je ne veux pas apprendre. (...) Par exemple un dimanche après-midi on joue au Taro, je vais y aller, je vais laisser tomber (le travail) ! Je ne peux pas me permettre de faire ça. Je l'ai fait hein. J'ai joué au Poker, j'ai joué au Bingo mais, ça suffit. Arrive un moment où c'est bon. (...) Je suis bien comme ça. Y a que le travail. »*

Entretien avec Régina, dirigeante de la pension Mave Mai, décembre 2017

Ses *besoins TI spécifiques* sont *situationnels* (mails), sa *motivation TI extrinsèque* (liée aux processus de la pension), et le *besoin fondamental* satisfait par les TI semble être celui d'*affiliation*. Par rapport à la typologie de Walsh (2009), la dirigeante de *Mave Mai* ne semble correspondre à aucune typologie, mais tend toutefois vers les *passifs-effrayés*.

	Satisfaction des besoins fondamentaux	Besoins TI spécifiques	Motivation TI	Profil de CTII du dirigeant Dominant>secondaire
Pension Te Miti	Affiliation	Contextuels	Extrinsèque / amotivation	Passif-contraint
Punatea Village	Affiliation	Globaux	Intrinsèque	Proactif-intéressé > Passif discipliné
Mahana Lodge	Affiliation	Contextuels	Extrinsèque / amotivation	Passif discipliné > passif contraint
Pueu Village	Accomplissement personnel / Affiliation	Contextuels	Extrinsèque / intrinsèque	Proactif-studieux
Pension Mave Mai	Affiliation	Situationnels	Extrinsèque	Passif-effrayé ?

Tableau 29 : Les établissements échantillonnés « actifs modérés » face aux dimensions des valeurs TI de Walsh (2009).

2.3 Chez les utilisateurs « inactifs »

Les établissements échantillonnés « inactifs » sont ceux qui, durant l'enquête en ligne, accusaient d'une activité en ligne très faible, voire inexistante. L'à priori était qu'ils ne se souciaient pas du tout de l'aspect e-tourisme de leur établissement, mais la réalité s'est avérée différente.

Le *Relais Marama*, qui est l'établissement qui accuse la présence en ligne la plus faible, a bien une politique e-tourisme, bloquée dans les années 2005, et responsable de 90% de son remplissage. Ici aucun intermédiaire en ligne, pas de réseaux sociaux, pas de gestion de e-

reputation, juste le duo site internet et mail, combiné avec la réputation mondiale de l'atoll de Fakarava auprès des amateurs de plongée sous-marine et sa pension est pleine à craquer toute l'année. Pour Jacques, le dirigeant, internet c'est « *génial* », et *indispensable* dans son métier. Dès que Fakarava a été desservi, il a de suite fait les démarches pour que son établissement soit connecté et qu'il dispose de son propre site internet, gage d'une exposition à l'international. Son constat est sans appel : « *sans internet, je n'ai plus de résa, je meurs* ». Il témoigne :

« (...) Alors dès l'instant que ça a existé, j'ai plus les dates, mais ça a été immédiat, et irremplaçable. C'est irremplaçable. (...) On l'a ici, on est bien distribué, on a donné ce qu'il fallait ... Alors on a des problèmes avec le courant, mais le courant ça c'est la commune (...). Non non, indispensable. La preuve c'est tout de suite une crise de nerf quand ça marche plus. (Rires). Là, si ça marche plus je suis foutu. J'ai plus de résa. »

Entretien avec Jacques, dirigeant du Relais Marama, novembre 2017.

Sur un plan personnel par contre, il se positionne dans une posture de *rejet*, et semble fustiger les réseaux sociaux et internet en général, avançant que c'est un peu la porte ouverte à tous les malheurs du monde et aux personnes malintentionnées jusqu'au pas de sa porte au fin fond du pacifique. Il a apparemment eu plusieurs déconvenues avec de nombreuses personnes dans sa vie et c'est pour ça qu'il semble rechercher l'isolement à tout prix. Parlant des TI, il raconte plusieurs expériences malheureuses, notamment des altercations avec des informaticiens qui lui auraient vendu à plusieurs reprises « *de la camelote* », profitant de son ignorance totale des TI. Sa réaction vis-à-vis des réseaux sociaux et des intermédiaires en ligne semble même être épidermique, allant jusqu'à proférer des insultes à l'encontre leurs concepteurs et utilisateurs, et feignant même l'ignorance à propos de Booking. Pour lui les TI sont *envahissantes*, *indésirables*, et synonymes de *perte de temps*. La seule chose qu'il semble apprécier sont les blagues sur internet. Il témoigne :

« (...) voilà, Facebook. J'ai vu des tronches de gens qui parlaient, je ne voulais pas voir leur gueule, j'ai dit à Mira (l'employée qui a voulu créer une page Facebook de l'établissement) *éteint*, c'est elle qui m'avait branché, tu m'enlèves ça. (...) Je ne veux pas voir tous ces clowns, tous ces connards là-dessus. Alors elle me dit « *ah ben tu peux très bien recevoir, ne pas recevoir* » ... Oui oui oui, j'ai autre chose à faire. Moi je ne m'occupe pas de tout ça. (...) Tu vois je suis sur une île paumée, je n'ai pas de pétrole y a rien. Ici on n'a rien. (...) Il n'y a pas de DAECH, il n'y a pas de tout ça. Avant d'allumer (internet), allez, 50. 50 quoi ? 50 morts. Il paraît qu'il y a 50 morts là ? (...) Voilà, tous les jours c'est comme ça. 50 morts, 150 morts, chaque fois que DAECH est

| *dedans. Voilà. Et tu peux couper ben tu vois tu peux couper. On est loin, on est loin de tout ça. »*

Entretien avec Jacques, dirigeant du Relais Marama, novembre 2017.

Paradoxalement, il éprouve tout de même une certaine satisfaction personnelle d'avoir appris à utiliser l'outil, même à un niveau très basique (mails et recherches sur internet, il s'en remet à son employée pour l'édition de documents, Excel, etc., au-delà de ses compétences), et considère que ne pas savoir se servir d'un ordinateur, c'est « *être con* ». Il avoue chercher à s'améliorer doucement avec l'ordinateur. Ses *besoins TI spécifiques* semblent *situationnels*, sa *motivation TI extrinsèque*, avec des tendances *intrinsèques* lié à sa volonté d'en apprendre davantage. Il démontre une forte *amotivation* vis-à-vis de tout ce qui est réseaux sociaux et fonctionnalités informationnelles. Par rapport à la typologie de Walsh (2009), le dirigeant du Relais Marama semble tendre en même temps vers les *passifs-effrayés* et vers les *proactifs-studieux*, par sa volonté exprimée d'en apprendre toujours un peu plus sur les TI.

Pour les utilisateurs *passifs-effrayés*, les TI sont un monde inconnu et terrifiant. Ils se sentent mal à l'aise quand ils les utilisent. A cause de leurs croyances sur leur manque d'habilité à les maîtriser, ils tendent vers l'amotivation. Souvent, ils se ferment à l'apprentissage à cause de leur peur de ne pas être à la hauteur. Ils les utilisent toutefois dans le cadre de leur travail, se limitant aux tâches obligatoires, pour ne pas perdre leur situation.

Encadré 31 : Description de l'archétype « passif-effrayé » (Walsh, 2009)

La *Pension Armelle* fait partie des établissements jugés « inactifs », mais cet état d'inactivité vis-à-vis des démarches actives en ligne n'a pas toujours été d'actualité. En effet, l'établissement s'est détourné de l'e-tourisme, suite à de mauvaises expériences (e-réputation très mauvaise, sans possibilité de s'en défaire) et s'est même plus généralement détourné de l'activité d'hôte de pension de famille, au profit de la restauration. L'activité d'hébergement existe encore mais relayée au second plan.

Le dirigeant démontre le paradoxe d'un discours très positif vis-à-vis des TI, mais la réalité des démarches en ligne constatées est plutôt catastrophique. Il a assisté à l'essor d'internet, et souligne le côté *indispensable* des TI. Pour lui, à l'époque, « *on ne pouvait pas rêver mieux* », et l'établissement a embrassé directement cette nouvelle possibilité d'entrer en contact

directement avec le client partout dans le monde en créant « *un des tous premiers sites internet à Tahiti.* » C'était même une révolution, car ça leur donnait une certaine indépendance par rapport aux agences de voyage, qui avaient une fâcheuse tendance à demander de grosses commissions. Il témoigne :

« (...) *internet ça a apporté beaucoup d'avantages au niveau de l'hôtellerie, je pense même au niveau des autres secteurs. Ça peut que faire du bien. (...) C'est un bon outil de travail. (...) Je ne pense pas qu'on pouvait rêver mieux. (...) Le client il est en France, avant de quitter sa maison il sait déjà à quoi s'attendre. (...) Ah non c'est sûr, internet c'est beaucoup mieux. Les agences de voyages ils demandaient quand même des grosses commissions hein. Bon après c'est sûr, c'est eux qui trouvaient le client.* »

Entretien avec Raimana, dirigeant de la Pension Armelle, novembre 2017.

D'un point de vue personnel, il trouve les TI envahissantes, et s'immiscent un peu trop dans la vie des gens, chose qu'il constate en observant l'addiction (qu'il trouve incompréhensible) de ses proches à internet, et notamment à Facebook. Il oppose souvent avec consternation les jeunes connectés d'aujourd'hui aux jeunes à son époque, bien plus manuels et débrouillards. Toutefois il ne semble pas fustiger les TI, qui ne sont qu'un outil pour lui, mais plutôt les utilisateurs. Il témoigne :

« (...) *Ma femme aime bien passer des heures sur facebook euh, d'ailleurs je lui demande à chaque fois mais qu'est ce qu'il y a à voir ? Rester aussi longtemps que ça ... je dis moi 30 minutes ça y est je fais le tour, c'est bon. (...) Ma femme, ma fille, elles sont tout le temps dessus. D'ailleurs des fois ça m'inquiète quoi.* »

Entretien avec Raimana, dirigeant de la Pension Armelle, novembre 2017.

Malgré ça, il annonce un bilan globalement positif :

« (...) *Après c'est sûr qu'il y a des inconvénients mais bon, je pense qu'il y a plus de positif que d'inconvénients quoi hein.* »

Entretien avec Raimana, dirigeant de la Pension Armelle, novembre 2017.

Ses *besoins TI spécifiques* semblent *contextuels* (liés au métier), et la *motivation TI extrinsèque*, avec des besoins fondamentaux d'affiliation satisfaits à travers l'usage des TI. Par rapport à la typologie de Walsh (2009), le dirigeant de la Pension Armelle semble tendre en même temps vers les *passifs-effrayés* et vers les *proactifs-studieux*.

La particularité de *Kauehi Lodge* est que c'est le seul établissement de la liste à n'avoir aucun accès à internet à cause de son isolement, loin de toute desserte. Alors qu'ils sont conscients de l'existence de moyens d'obtenir une connexion malgré tout via des paraboles, ceux-ci ne figurent tout simplement pas dans la liste de leurs investissements futurs. Ils préfèrent continuer à améliorer leur standing, qui est déjà de grande qualité¹¹, ainsi que leur capacité d'hébergement. Une fraction de l'argent de leurs derniers investissements (nouveau bungalow, nouvelle voiture, nouveau bateau etc.) aurait pourtant suffi à équiper l'établissement d'internet. D'un point de vue professionnel, les dirigeants ne considèrent *pas internet comme une nécessité*, bien que conscients de son essor, et préfèrent passer par les agences de voyages traditionnelles, et les salons du tourisme comme ils l'ont toujours fait, pour promouvoir leurs offres et recueillir des réservations, se satisfaisant d'un taux de remplissage annuel de 20 à 30%. Et même s'ils avaient la possibilité d'avoir internet, ils avouent qu'ils ne sauraient pas du tout quoi en faire, tant les TI constituent un monde qui les dépasse. Sans autres à priori sur les TI que leurs croyances qu'ils sont au-delà de leur capacité à les maîtriser, leur avis en la matière semble plutôt neutre. Ils laissent le soin à leur fille, étudiante sur Tahiti et future propriétaire, de développer l'activité en ligne « *si elle en a envie.* » Ils se contentent pour l'instant d'offrir un service « *sans internet* », conscients que c'est ce que recherche nombre de clients, en quête d'un séjour loin de toute onde wifi.

D'un point de vue personnel, ils considèrent que les TI, « *c'est pas pour nous* », « *c'est d'un autre temps* ». Bien qu'étant d'un avis relativement neutre vis-à-vis d'internet en général, ils tendent toutefois à fustiger les réseaux sociaux, soulignant leur *inutilité* et que les gens *perdent leur temps* là-dessus. Il faut néanmoins distinguer une différence de niveaux d'acceptation entre le père (70 ans) et la mère (40 ans). Alors que le père dénote d'une *amotivation totale* vis à vis des TI, la mère avoue être intéressée d'apprendre à les utiliser, si elle en a la possibilité. Par rapport à la typologie de Walsh (2009), les dirigeants se rapprocheraient, de loin, des *utilisateurs en position de rejet*.

Pour les utilisateurs en <i>position de rejet</i> , les TI sont à éviter à tout prix. Ils n'ont aucun besoins TI, et n'ont aucune motivation à les utiliser. Les TI sont perçus inintéressants et inutiles.

¹¹ /4 Tiare et 4/4 Fare, système de notation de la qualité des pensions de famille, comme les étoiles de l'hôtellerie

Encadré 32 : Description de l'archétype « en position de rejet » (Walsh, 2009)

Le tableau suivant expose le positionnement des établissements échantillonnés « inactifs » par rapport aux différentes dimensions qui selon Walsh (2009) caractérisent les valeurs TI :

	Satisfaction des besoins fondamentaux	Besoins TI spécifiques	Motivation TI	Profil de CTII du dirigeant Dominant>secondaire
Relais Marama	Affiliation	Situationnels	Extrinsèque / intrinsèque	Passif-effrayé > Proactif studieux
Pension Armelle	Affiliation	Contextuels	Extrinsèque	Passif-effrayé
Kauehi Lodge	Aucun	Aucun	Amotivation	Rejet (<i>Dodger</i>)

Tableau 30 : Les établissements échantillonnés « inactifs » face aux dimensions des valeurs TI de Walsh (2009).

2.4 Récapitulatif des valeurs TI enquêtées

Établissement (Profil échantillonnage)	Valeurs TI					Profil CTII (Walsh, 2009)
	D'un point de vue professionnel	D'un point de vue personnel	Satisfaction des besoins fondamentaux	Besoins TI spécifiques	Motivation TI	
Pension de la Plage (Proactif)	- Indispensables -vocation	Passionnants, vocation	Accomplissements personnel	Globaux	Intrinsèque	Proactif-studieux
Ahiitea Lodge (Proactif)	- Indispensables	- Indispensables, - vivre avec son temps	Primaires	Globaux	Intrinsèque	Proactive- passionnée
Pension Te Miti (Actif modéré)	- Obligatoires à la survie, - Abusifs, - Dépendance	- L'ennemi des relations interpersonnelles - Envahissants	Affiliation	Contextuels	Extrinsèque / amotivation	Passif-contraint
Punatea Village (Actif)	- Indispensables - Mieux qu'avant	- Vivre avec son temps - Perte d'authenticité	Affiliation	Globaux	Intrinsèque	Proactif-intéressé

<i>modéré</i>)		<i>dans le relationnel</i>				
Mahana Lodge (Actif modéré ou proactif ?)	- Obligatoires	- L'ennemi des relations interpersonnelles - fermeture des gens - Perte d'authenticité - Envahissants - Utilisation néfaste - Désinformation - Addictifs	Affiliation	Contextuels	Extrinsèque / amotivation	Passif-contraint > passif discipliné
Pueu Village (Actif modéré)	- Indispensables	- Intéressants - A utiliser avec modération	Accomplissement personnel / Affiliation	Contextuels	Extrinsèque / intrinsèque	Proactif-studieux
Pension Mave Mai (Actif modéré ou inactif ?)	- Pratiques - Mieux qu'avant	- Effrayants - Addictifs - Perte de temps	Affiliation	Situations	Extrinsèque	Passif-effrayée
Relais Marama (Inactif ou actif modéré ?)	- Indispensables	- Envahissants - Perte de temps - Indésirables	Affiliation	Situations	Extrinsèque / intrinsèque	Passif-effrayé > Proactif-studieux
Pension Armelle (Inactif)	- Obligatoires	- Addictifs - Perte d'authenticité	Affiliation	Contextuels	Extrinsèque	Passif-effrayé
Kauehi Lodge (Inactif)	- Peuvent être utiles	- D'un autre temps - Perte de temps - Perte d'authenticité	Aucun	Aucun	Amotivation	Rejet

Vert : appréciation positive Jaune : appréciation mitigée Orange : appréciation négative

Tableau 31 : Récapitulatif des valeurs TI des dirigeants

2.5 Quels enseignements peut-on en tirer ?

Enseignement 1 : Les données exposées ici présentent l'existence d'un *lien véritable* entre

valeurs TI et comportements TI : plus les valeurs TI sont positives, plus l'établissement s'engage dans des comportements TI positifs (présence en ligne, démarches actives, niveau de maîtrise, manifestation sur site etc.). Inversement, plus elles sont négatives, moins l'entreprise s'emploie à des démarches TI poussées. On peut prendre l'exemple des deux cas extrêmes, Ahiitea Lodge et Kauehi Lodge : le premier, qui a été échantillonné proactif après l'étude de ses comportements TI en ligne, a exposé des valeurs TI très positives au terme des entretiens semi-directifs qui ont suivi les semaines suivantes, tant sur le plan professionnel que personnel (la dirigeante a été profilée *proactive-passionnée* selon la typologie de Walsh). Le second établissement, qui a été échantillonné inactif, accuse de valeurs TI professionnelles et personnelles négatives. Ce résultat était attendu, et s'inscrit dans la vérification empirique de la relation qui existe entre valeurs et comportements, selon le modèle de la culture en trois niveaux de Schein (2010), et valeurs TI et comportements TI selon l'adaptation du modèle de Schein (2010) au concept de culture TI, comme proposé par Walsh et Kefi (2008). Ce résultat avance dans le sens de **l'hypothèse H1b** proposé par le cadre conceptuel.

Enseignement 2 : Les valeurs TI d'un dirigeant TPE s'inscrivent dans une forme de *dualité*. Il a été mis en lumière qu'elles sont composées de valeurs TI professionnelles, liées à *l'utilité pragmatique perçue de l'outil pour l'entreprise*, et de valeurs TI personnelles, liées *l'affinité personnelle* du dirigeant avec les TI. Ces deux composantes sont, dans la majorité des cas, en conflit. Ainsi, les valeurs TI du dirigeant ne sont pas juste positives ou négatives, mais forment un tumulte de valeurs qui s'opposent ou non, avec lequel le dirigeant doit composer. Il doit bien souvent arbitrer s'il donne la priorité à ses valeurs TI personnelles ou aux valeurs TI professionnelles, liés aux besoins TI de l'établissement. Notons que dans 9 cas sur 10, les TI sont considérées primordiales pour le métier, et dans ces 9 cas, les TI ont été adoptées. Dans 7 de ces cas, l'adoption s'est faite en dépit de valeurs TI personnelles négatives, donnant la priorité aux valeurs TI professionnelles. Un cas très illustratif de cette dualité sont les dirigeants de la *Pension Te Miti*, qui jusqu'à l'année dernière, ont limité le recours aux TI, donnant priorité à leurs affinités personnelles avec les TI (valeurs négatives), avançant à contre-courant des requis du métier et du secteur, et ce jusqu'au bord de la faillite. Ils ont fini par plier, et s'emploient aujourd'hui à contre-cœur à des démarches actives en ligne, donnant une grande partie de leur temps de travail (et libre, le travail ne s'arrête jamais vraiment au sein d'une pension de famille) alors que personnellement, ils ne supportent pas ça. Un autre cas très

illustratif est le cas *Mahana Lodge*.

Enseignement 3 : Les valeurs TI professionnelles tendent à impacter le comportement d'*adoption* (la présence en ligne déployée), alors que les valeurs TI personnelles tendent à impacter le *niveau d'utilisation* (les démarches actives). Autrement dit, les comportements TI de l'établissement sont d'autant plus proactifs que l'affinité personnelle du dirigeant avec les TI est positive. Si celle-ci est négative ou mitigée, les démarches en lignes tendent à être moins poussées. C'est ce qui ressort des différents cas : les établissements qui ont été échantillonnés proactifs par l'enquête en ligne, c'est à dire qui déploient des démarches actives poussées, ont tous à leur tête un dirigeant qui accuse de valeurs TI personnelles positives (Ahiitea Lodge et Pension de la Plage). Les établissements échantillonnés actifs modérés ont à leur tête un dirigeant qui présente des valeurs TI professionnelles positives, mais des valeurs TI personnelles mitigées voir négatives. Ce constat se croise avec les dimensions des valeurs TI de Walsh (2009) : les individus qui tendent à avoir des besoins TI globaux (tant au niveau professionnel que personnel) tendent à être proactifs.

Enseignement 4 : L'apport de la typologie de Walsh (2009) semble relativement pertinent mais ne capture néanmoins pas l'entièreté de la complexité des différents profils de valeurs TI des dirigeants de TPE enquêtés. Ce constat a été souligné par l'auteur, qui annonce que ses typologies de culture TI individuelle sont des « archétypes simplifiés et idéalisés », et que la plupart des individus correspondent à plusieurs profils à la fois. C'est ce qui ressort des enquêtes terrains de la thèse, où par exemple la Pension Mave Mai ne correspond à aucun profil type, ou encore le Mahana Lodge et le Relais Marama, correspondent chacun partiellement à deux profils distincts. Une potentielle explication de cette non-correspondance des typologies avec certains des dirigeants enquêtés est que Walsh (2009) a mené son enquête essentiellement sur des étudiants et du personnel d'université, et non sur des entrepreneurs de TPE. Les entrepreneurs TPE correspondent à une réalité qui peut être différente, notamment concernant la dualité entre l'individu (ses valeurs personnelles) et sa casquette (d'entrepreneur, ses valeurs liées à l'utilité pragmatique des TI). Notons toutefois que cette dualité apparaît dans les travaux de Walsh (2009), quand elle questionne les besoins TI spécifiques, qui peuvent être situationnels (à une tâche), contextuels (au travail) ou globaux (tous les aspects du quotidien, même la vie personnelle).

Enseignement 5 : Autre élément à noter, et qui souligne un des biais de la recherche, c'est de considérer qu'on puisse regrouper sous l'appellation « valeurs TI » l'ensemble des valeurs d'un individu pour l'ensemble des TI. Ce qui ressort des enquêtes terrains c'est que chaque individu a différentes valeurs pour différentes fonctionnalités. Ainsi peuvent-ils trouver génial les possibilités liées au partage de connaissances, et décrier les réseaux sociaux, ou encore apprécier le recours aux intermédiaires en ligne, mais fustiger les avis en ligne et la nécessité de gérer l'e-réputation. Se rapprochant de la typologie de Walsh (2009), un individu peut s'avérer « proactif-studieux » vis-à-vis de l'utilisation des intermédiaires en ligne, et « passif-contraint » quand il s'agit de s'occuper d'une page Facebook.

Enseignement 6 : Le questionnement sur les valeurs TI personnelles du dirigeant ouvre la porte à l'évaluation des assomptions profondes. Quand interrogés sur leurs affinités personnelles vis-à-vis des TI, les répondants tendent à lier leur réponses à différents thèmes caractérisant les assomptions profondes de Schein (2010). Ces assomptions profondes sont pré-supposément liées à leur culture (au sens de leur appartenance culturelle aux grands groupes macrosociaux, comme la nation, l'ethnie, la région etc.), ou tout du moins à leur éducation (qui est le premier vecteur d'appropriation culturelle d'un individu). C'est ce qui sera développé dans le point suivant.

3. Tentative d'appréhension des assomptions profondes par l'évaluation des conflits de valeurs (Catégorie 5)

L'objectif de cette catégorie est de tenter d'appréhender empiriquement si les valeurs TI du répondant peuvent avoir pour origine des *assomptions profondes*, comme proposé par le cadre conceptuel de la thèse (H1a). La relation entre assomptions profondes et valeurs a été conceptualisée par Schein (2010), et adapté aux TI par Walsh et Kefi (2008) via le concept de culture TI. Aucune évidence empirique n'a toutefois été proposée par les auteurs, qui ont préféré se focaliser uniquement sur les valeurs TI. La thèse propose ainsi d'essayer de rattacher, au moyen d'un exercice de réflexion, les valeurs TI conflictuelles exprimées empiriquement par les dirigeants enquêtés aux thèmes proposés par Schein (2010) qui caractérisent les assomptions profondes. Le schéma suivant rappelle la place des assomptions profondes dans le concept de culture TI :

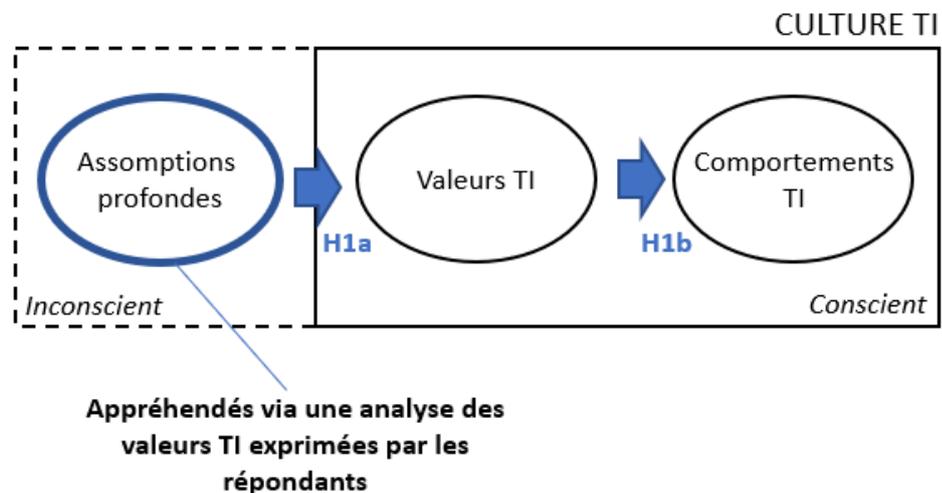


Figure 38 : Les assomptions profondes au sein de l'hypothèse 1

Pour rappel, les assomptions profondes (ou encore prémisses) prennent la forme de croyances fondamentales qui tapissent l'inconscient des individus et sont au cœur même de ce que Schein (2010) qualifie de « macro-cultures » (culture en provenance de l'appartenance à des macro-communautés comme une nation, une ethnie, une région ou une religion). A moins de s'engager

dans des démarches psychanalytiques avec les répondants, chose que la thèse ne s'est pas aventurée à faire, il peut être difficile de les appréhender. Toutefois, la recherche va tenter de déceler leur existence et mettre en évidence leur influence sur les valeurs TI, comme proposé dans l'hypothèse H1a.

S'appuyant sur les propos de Leidner et Kayworth (2006), selon lesquels « les individus n'ont pas conscience de leur culture jusqu'à ce qu'ils se retrouvent face à une *contre-culture*, » la thèse focalise son attention sur les témoignages indiquant des *conflits de valeurs* entre la TI (ici la *contre-culture*, les technologies étant porteuses des valeurs culturelles de leurs concepteurs (Hansan et Ditsa, 1999)) et les valeurs du répondant. Le tableau suivant rappelle les différentes dimensions qui caractérisent les assomptions profondes, et donne l'exemple de « balises » qui peuvent permettre au chercheur, en creusant, d'établir le lien entre valeurs TI exprimées et assomptions profondes :

Assomptions sur :	Thèmes et exemples de « balises »
La nature de la réalité et de la vérité <i>(Thème 1)</i>	Les TI rentrent en conflit avec la définition que se fait le répondant de la réalité et de la vérité. <i>Balise</i> : le répondant insinue que l'information fournie par les TI ne peut être considérée comme réelle ou vraie.
La nature du temps et de l'espace <i>(Thème 2)</i>	Les TI rentrent en conflit avec la sa perception du temps et de l'espace. <i>Balise Temps</i> : le répondant insinue que les TI chamboulent leur gestion du temps, et se plaignent par exemple que les choses vont « trop vite. » <i>Balise Espace</i> : le répondant insinue que les TI chamboulent leur perception de l'espace, le rétrécisse, et se plaint par exemple que tout le monde soit connecté, étant ici et ailleurs en même temps, se plaint d'intrusion dans son espace etc.
La nature humaine <i>(Thème 3)</i>	Les TI rentrent en conflit avec la définition que se fait le répondant de ce qu'est être un « humain », ou un « Homme ». <i>Balise</i> : le répondant insinue que les TI vont à l'encontre de l'idée qu'il se fait de « l'Homme ».
La nature du comportement de l'homme vis-à-vis de son environnement	Les TI rentrent en conflit avec la définition que le répondant se fait sur la manière dont l'Homme devrait se comporter vis à vis de son environnement. <i>Balise</i> : le répondant insinue que les TI « déconnectent » l'Homme de son environnement réel et naturel, et que plutôt que de passer

(Thème 4)	son temps sur un écran, il devrait plutôt s'affairer à faire des choses « concrètes. »
La nature des relations humaines (Thème 5)	Les TI rentrent en conflit avec la définition que le répondant se fait sur la manière dont les Hommes devraient se comporter les uns avec les autres, et/ou sur leurs rôles en société. <i>Balise</i> : le répondant insinue que les TI sont néfastes aux relations interpersonnelles, que les personnes devraient plutôt interagir en face à face plutôt qu'avec des écrans interposés. <i>Autre balise</i> : le répondant insinue que les TI perturbent les rôles de chacun en société.

Tableau 32 : Assomptions profondes, TI et balises.

3.1 Appréhensions préliminaires du lien entre valeurs TI et assomptions profondes

Les entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants ont mis en évidence plusieurs types de conflits :

(1) Les TI *dégradent les relations sociales*. Cette idée a été exprimée par les dirigeants de la *Pension Te Miti* et du *Mahana Lodge*, et semble opposer les TI aux assomptions profondes liées à *la nature des relations humaines (thème 5)*.

(2) Les TI sont qualifiés d'*inutiles*, notamment les réseaux sociaux, dénonçant l'hyperconnectivité. Cette idée a été exprimée par les dirigeants de *Mahana Lodge*, *Relais Marama*, *Pension Armelle*, *Kauehi Lodge* et semble également opposer les TI aux assomptions profondes relatives à *la nature des relations humaines (thème 5)*.

(3) Les TI sont une *perte de temps*, et il est préférable de s'adonner à des activités plus « concrètes ». Ce conflit, qui a été exprimé par les dirigeants de *Kauehi Lodge*, *Mahana Lodge*, *Pension Te Miti* et *Pension Armelle*, semble opposer les TI aux assomptions profondes concernant les *comportements de l'homme vis-à-vis de son environnement (thème 4)*.

(4) Les TI *isolent les gens*. Cette idée a été exprimée par les dirigeants de *Mahana Lodge*, *Pension Te Miti* et *Punatea Village*, et semble opposer les TI aux assomptions profondes liées à *la nature des relations humaines (thème 5)*.

(5) Les TI sont *envahissantes*. Cette idée a été exprimée par les dirigeants de la *Pension Te Miti*, *Mahana Lodge* et *Relais Marama*. Elle semble opposer les TI aux assomptions profondes concernant la *relation à l'espace et au temps (thème 2)*.

(6) Les TI engendrent une *perte d'authenticité* dans les actions et dans le relationnel. L'idée a été exprimée par les dirigeants de *Punatea Village, Pension Te Miti, Mahana Lodge, Pension Armelle, et Kauehi Lodge*. Elle semble confronter les TI à plusieurs thèmes d'assomptions profondes, relatifs à *la nature des relations humaines (thème 5)* et les *comportements de l'homme vis-à-vis de son environnement (thème 4)*.

(7) Les TI engendrent de la *désinformation*. Ce conflit a été exprimé par les dirigeants de *Mahana Lodge et Relais Marama*. Il semble opposer les TI aux assomptions profondes relatives à *la nature de la vérité et de la réalité (thème 1)*.

3.2 TI et conflits avec les assomptions profondes relatives à la nature des relations humaines

Ce type de conflit est le premier en termes d'occurrence. *Dégradation des relations sociales, isolement des personnes, perte d'authenticité dans le relationnel ou dénoncement de l'hyper-connectivité*, tous ces témoignages semblent marquer la même opposition entre les chamboulements relationnels apportés par les TI dans le quotidien du dirigeant à sa propre façon de concevoir les relations humaines. D'après Schein (2010), au cœur de chaque culture existent des assomptions qui définissent la façon appropriée de se comporter les uns avec les autres. Quand celles-ci sont confrontées, de l'inconfort et des comportements de rejet sont générés en direction de la cause du chamboulement (ici les TI). Ces assomptions peuvent être appréhendées selon plusieurs dimensions comme notamment le concept anthropologiste d'individualisme vs collectivisme ou encore celui de distance hiérarchique (se rapprochant des dimensions proposées par Hofstede (2010)).

Les dirigeants de la *pension Te Miti* sont de ceux qui fustigent le plus cette *dégradation des relations interpersonnelles*, tout en dénonçant *l'isolement croissant des personnes* :

« (...) Ben tu vois, par exemple, avant il n'y avait pas de Wifi, les gens à cette heure-là s'il avaient besoin d'un peu d'informations, ils venaient là, ils se posaient là (indiquant le petit salon extérieur devant la réception). Et puis en même temps qu'ils étaient là on pouvait se parler. (...) Maintenant, non non non ... Et puis ça commence au petit dej. (...) Non ça fait dix jours qu'on l'a mis en place (le Wifi) et on se rend compte qu'effectivement les gens communiquent moins. Quand on rentre le soir la cuisine là elle est éteinte, tu vois, alors qu'avant elle n'était jamais éteinte ».

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

En plus du fait que les gens communiquent moins entre eux, ils semblent également dénoncer la tendance des pensionnaires à se comporter de manière impolie :

« (...) Ben quand les gens viennent vers Fred, ils font (imitant) « Wifi ? » « Non bonjour moi c'est Frédéric » (Rires). Voilà, ça c'est vraiment un gros gros chamboulement dans notre travail. Je t'avoue c'est celui qui nous plaît quand même le moins. (...) Les gens ils arrivent (...) puis ils se précipitent et ils se connectent. C'est dommage hein ? »

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

Cette impression d'isolement semble caractéristique d'un conflit entre deux dimensions culturelles : l'*individualisme* et le *collectivisme*, et ce sur deux plans : le *virtuel* et le *physique*. Les TI cherchent à promouvoir un certain *collectivisme virtuel* accompagné, de manière voulue ou non, d'une forme d'*individualisme physique*. Dans leur essence, les TI sont conçues afin de pouvoir fournir à chaque individu toute l'information disponible (bien souvent issue du partage virtuel) sans qu'il ait à chercher de l'aide autour de lui. C'est ce qu'a apporté l'adoption des TI au sein des pensions de famille : *collectivisme virtuel* et comportements physiques individualistes, qui s'alignent sur les valeurs promulguées par les concepteurs de la technologie. Quand celles-ci s'opposent à des habitudes et des attentes culturelles en termes de *collectivisme physique* (comme au sein de la pension Te Miti ou de Mahana Lodge où rencontres et discussions sont recherchées par les dirigeants), les TI sont fustigées. La *dégradation générale des manières* (la politesse) est vraisemblablement un symptôme des valeurs et des comportements individualistes induits par les TI. La politesse est une forme de norme culturelle qui régit les comportements physiques collectivistes, et est employée dans la nécessité d'avoir régulièrement recours à autrui, instaurant une forme de confort relationnel. Quand ce besoin disparaît (parce que l'individu utilise les TI par exemple, et se suffit à lui-même), le besoin de ces normes disparaît également (ceci peut expliquer une tendance générale, comme celle soulignée par les dirigeants de Te Miti).

Quant à la *perte d'authenticité dans le relationnel*, cette idée a été témoignée par plusieurs établissements, et focalise l'opposition non pas entre le *collectivisme* et l'*individualisme*, mais

entre le *virtuel* (du relationnel vis-à-vis des TI) et le *physique* (du relationnel « classique »).
D'après le dirigeant de Punatea Village :

« (...) Ben après il y a plus ... le contact. C'est que virtuel après. Comme les réseaux sociaux. A l'époque, quand nous on voulait voir des amis, on se déplaçait, on allait en vélo. Alors que maintenant, non. Je vois ça sur mes enfants. C'est tout sur Facebook, tout sur le net. Facetime et tout. A l'époque ce n'était pas si facile que ça. »

Entretien avec Marurai, dirigeant de Punatea Village, septembre 2017.

L'authenticité correspond au modèle relationnel de référence du répondant, qui supposément puise ses racines dans son éducation et sa culture. L'authenticité souligne le « vrai », le « réel » selon le référentiel de l'individu, et cette notion semble également mettre en évidence des conflits liés aux assomptions profondes concernant la *nature de la réalité* (thème 1).

En résumé, les valeurs TI exprimées ici par le dirigeant semblent le fruit de la confrontation entre ses assomptions profondes relatives aux relations humaines et les assomptions portées par la technologie elle-même (issues de la culture de ses concepteurs). Le tableau suivant cherche à en donner une illustration :

Assomptions inhérentes aux TI	Assomptions du/des dirigeants enquêtés	Valeurs TI engendrée	Comportement TI
<p>Modèle relationnel basé sur le <i>collectivisme virtuel</i> et l'<i>individualisme physique</i></p> <p>Modèle relationnel basé sur des contacts <i>virtuels</i></p>	<p>Modèle relationnel basé sur le <i>collectivisme physique</i></p> <p>Modèle relationnel basé sur des contacts <i>physiques</i>, dits « authentiques »</p> <p>Assomptions de l'individu en lien avec <i>la nature de la réalité</i>.</p>	<p>Les TI dégradent le relationnel et isolent les individus</p> <p>Les TI dégradent l'authenticité des relations interpersonnelles</p>	<p>Contraint ou rejet</p>

Tableau 33 : Résultats : Les assomptions profondes relatives aux relations humaines face aux TI

3.3 TI et conflits avec les assomptions profondes relatives aux *comportements de l'homme vis-à-vis de son environnement (appropriate human activity)*

Ce type de conflit se centre essentiellement autour de l'idée générale que les TI sont une *perte de temps*, et que les individus feraient mieux de s'adonner à des choses « *concrètes* ». La même notion d'authenticité, opposant virtuel et réel semble à l'œuvre ici, mais non pas par rapport aux interactions interpersonnelles, mais par rapport aux comportements et aux interactions avec l'environnement. D'après Schein (2010), les individus sont habités par des assomptions relatives à la manière *appropriée* de se comporter vis-à-vis de l'environnement, spécifiant les activités auxquelles les individus devraient s'adonner pour correspondre à l'image de l'Homme qu'ils s'en font. Ces assomptions, comme les autres, puisent leur origine dans l'éducation et la culture, et si confrontées, génèrent inconfort, incompréhension et rejet. Les dirigeants de Te Miti témoignent :

« (...) Non mais tu as des gens ils font n'importe quoi, on avait une japonaise, elle venait tous les jours-là (à la réception) regarder son feuilleton. Enfin tu vois, ça t'énerve un peu quoi. Tu te dis merde, mais putain, vas à la plage ! Va voire les baleines ! (Rires). »

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

Pour les dirigeants de *Te Miti*, donner la priorité aux comportements impliquant des interactions concrètes avec l'environnement et la nature, en particulier quand on est en vacances dans les îles, sur les actions se déroulant de manière virtuelle est la manière *appropriée* de se comporter. Ne pas le faire est inapproprié, et génère de l'énervement. Ce constat s'établit non seulement par rapport aux clients, mais également par rapport à leurs proches. Même constat auprès du dirigeant du *Mahana Lodge*, qui fustige l'immiscement des comportements virtuels de plus en plus tôt dans les habitudes des personnes, au détriment de comportements jugés plus « authentiques », impliquant des interactions concrètes avec l'environnement :

« (...) Donc c'est clair que si le gamin il a 5 ans, il sait utiliser un iPad, « ouai trop cool, ouai mon fils il a trois ans il sait déjà utiliser un iPad, t'as vu ça, il est trop fort et tout. » Je ne crois pas que ce soit forcément positif. Mais à côté de ça, il ne sait pas construire un avion papier, il ne sait pas se faire une épée, il ne va pas jouer dans la brousse et tout comme nous on faisait. Ok t'es content, t'es fier, il sait utiliser son iPad, il sait prendre des photos, il sait débloquer le truc alors qu'il ne sait même pas parler encore ... »

Entretien avec Maui, dirigeant du Mahana Lodge, octobre 2017

Ces propos sont rejoints par la fille des dirigeants de *Kauehi Lodge*, depuis peu responsable du développement du digital au sein de l'établissement. Elle éprouve une certaine incompréhension face à la tendance des jeunes à délaissier des activités en lien avec la nature au profit des réseaux sociaux :

« (...) Par exemple, ma nièce, elle est tout le temps sur l'ordi, et je ne l'ai jamais vu aller voir l'avocatier, le carambolier, enfin les arbres fruitiers quoi, pour voir s'il y a des fruits mûrs. Mais bon après on n'a pas les mêmes réflexes aussi. Moi le matin mes réflexes, ce n'est pas d'aller sur mon téléphone voir ce qu'il se passe sur facebook hein (...). Moi j'aime bien la nature donc je préfère profiter ... aller avec des amis, me promener dans la nature. »

Entretien avec Nanihi, fille de la dirigeante de *Kauehi Lodge*, Juin 2018

Rejoignant la même idée, le dirigeant de la *Pension Armelle* parle d'une époque « plus belle », se rappelant du temps de ses grands-parents, et opposant les activités des jeunes d'aujourd'hui (connectés en ligne, mais déconnectés du réel) à ceux des jeunes de son époque (déconnectés, mais connectés à la réalité) :

« (...) Je préférais au temps de ma grand-mère comme ils vivaient à l'époque. Pour moi cette vie elle était plus belle. (...). C'est vrai qu'aujourd'hui ben on ne peut pas aller contre (l'évolution, parlant des TI) t'es obligé de suivre le développement mondial. (...) Après si je devais choisir, ben moi je préférerais retourner à l'époque de nos grands-parents. Par rapport à aujourd'hui ... Moi quand j'étais petit j'allais à la pêche, je faisais des cabanes (...) Quand je vois mes enfants aujourd'hui ils ne savent rien faire d'autre que d'aller sur internet. Tu leur coupes internet ils sont malades (rires). Je dis à ma fille purée vas dans la cour, vas jouer, je ne sais pas, vas faire une cabane ! Eux ça ne les intéresse pas. »

La littérature couverte par la thèse ne propose aucune dimension exploitable pour traiter de la relation entre assumptions relatives aux comportements de l'homme vis-à-vis de l'environnement et TI, ainsi la thèse propose-t-elle le tableau suivant :

Assomptions inhérentes aux TI	Assomptions du/des dirigeants enquêtés	Valeurs TI engendrées	Comportement TI
<p>Le virtuel contribue à définir l'Homme d'aujourd'hui et de demain.</p> <p>L'activité humaine implique autant le concret que le virtuel.</p>	<p>Un Homme se définit avant tout au travers de relations dites <i>concrètes</i> avec son environnement.</p> <p>Le concret doit être priorisé au virtuel.</p>	<p>Le virtuel est une perte de temps.</p>	<p>Contraint ou rejet</p>

Tableau 34 : Les assomptions profondes relatives aux comportements de l'homme vis-à-vis de l'environnement face aux TI

3.4 TI et conflits avec les assomptions profondes relatives à *la nature de la vérité et de la réalité*

Ce type de conflit met au centre l'opposition entre le virtuel amené par les TI et le réel, ou le vrai, tel que défini par les assomptions profondes de l'individu. Le terme « authenticité » est régulièrement avancé par les répondants, qui tendent à dénoncer le fait que les TI mettent à mal l'*authenticité* du relationnel (remplacement du face à face par des écrans interposés, voir 3.2) ou l'*authenticité* des comportements en général (relatifs aux activités quotidiennes des individus qui tendent de plus en plus vers le virtuel, voir 3.3).

D'après Schein (2010), la *nature de la réalité et de la vérité* sont des assomptions profondes qui naissent d'un consensus collectif. Ce consensus est la base de l'organisation communautaire, et différents groupes, de par leur histoire, ont développé différents consensus. Ces assomptions concernent notamment l'information, et définissent ce qu'est une information vraie, pertinente, comment l'interpréter et comment l'utiliser. L'immiscement des TI dans une

communauté chamboule forcément toutes ces assomptions, à moins que la communauté en question soit celle des concepteurs de la technologie, ou s'en rapproche (TI conçues dans la Silicon valley pour les entreprises de la Silicon valley par exemple). A ce sujet, Schein (2010) souligne toutefois la tendance des professionnels des TI à partager les mêmes assomptions concernant l'information, qui bien souvent diffèrent de celles des managers.

Mais les pensions de famille polynésiennes ne sont pas des entreprises de haute technologie, et ses entrepreneurs ne sont pas des ingénieurs informatiques diplômés de l'Université de Stanford (qui a participé au développement d'internet). Pour certains d'entre eux, notamment les dirigeants du *Mahana Lodge* et du *Relais Marama*, l'information d'origine virtuelle engendre un sentiment de méfiance voir de rejet. Certes, il est commun d'être sur ses gardes, notamment concernant le contenu généré par les utilisateurs qui publient sans aucun garde-fou, mais la particularité de ces deux personnes est leur tendance à souligner que c'est une des raisons pour laquelle ils se refusent à toute utilisation personnelle poussée des TI et du web, fustigeant particulièrement les réseaux sociaux.

Ils semblent répondre d'un schéma de pensée qui met en confrontation l'information issue du virtuel, qui ne remplit pas leurs critères d'une information « digne d'intérêt » à celle issue d'autres sources plus « concrètes », ou tout du moins liées à internet (journaux, télévision etc.). Pour le dirigeant du Mahana Lodge, ses à priori sur l'information virtuelle vont même encore plus loin, et il considère qu'elle est calculée à des fins de manipulation, commerciales ou d'adoucissement des foules. Il témoigne :

« (...) Mais c'est éduquer peut-être ces gens-là, les faire comprendre que vous vous faites manipuler, arrêtez d'utiliser ça comme ça, toi ok, tu te marres bien devant tes trucs à la con mais en fait c'est ... c'est fait exprès. Tu te marres comme ça, mais c'est lui qui a fait en sorte que tu te marres comme ça, que derrière il te place des produits, il te place des trucs que tu ne te rends même pas compte. »

Entretien avec Maui, dirigeant du Mahana Lodge, octobre 2017

Au sein du *Relais Marama*, l'information virtuelle est boudée, non seulement parce que le dirigeant n'accorde aucune confiance aux acteurs du web, qu'il considère arrivistes (ils produisent de l'information à des fins de manipulation ou de désinformation), mais également parce qu'elle tend à relater des événements trop lointains pour être considérée comme

importante et digne d'intérêt à ses yeux. Il préfère porter son attention sur des événements proches et observables qui le touchent directement.

Le tableau suivant propose une tentative d'illustration de la relation entre assumptions profondes vis-à-vis des TI et valeurs TI, dans le cadre d'une relation conflictuelle :

Assomptions inhérentes aux TI	Assomptions du/des dirigeants enquêtés	Valeurs TI engendrées	Comportement TI
<p>L'information virtuelle est une représentation de la réalité.</p> <p>L'information virtuelle peut être considérée réelle ou vraie.</p>	<p>L'information virtuelle ne représente en rien la réalité.</p> <p>L'information virtuelle est manipulée.</p> <p>L'information virtuelle concerne des événements trop lointains, qui ne me concernent pas.</p>	<p>L'information virtuelle ne peut être considérée réelle ou vraie, et n'est pas digne d'attention.</p>	<p>Contraint ou rejet</p>

Tableau 35 : Les assomptions profondes relatives à la nature de la vérité et de la réalité face aux TI

3.5 Récapitulatif des assomptions profondes enquêtées

	Assomptions inhérentes aux TI	Assomptions du/des dirigeants enquêtés	Valeurs TI engendrée
<p>Assomptions profondes relatives à la nature des relations humaines (Thème 5)</p> <p><i>Définissent la norme des relations interpersonnelles.</i></p>	<p>Modèle relationnel basé sur le <i>collectivisme virtuel</i> et l'<i>individualisme physique</i>.</p> <p>Modèle relationnel basé sur des contacts <i>virtuels</i>.</p>	<p>Modèle relationnel basé sur le <i>collectivisme physique</i>.</p> <p>Modèle relationnel basé sur des contacts</p>	<p>Les TI dégradent le relationnel et isolent les individus.</p> <p>Les TI dégradent l'authenticité des</p>

		<i>physiques</i> , dits « authentiques ».	relations interpersonnelles.
<p>Assomptions profondes relatives aux comportements de l'homme vis-à-vis de son environnement. (Thème 4)</p> <p><i>Définissent l'activité appropriée de l'Homme.</i></p>	<p>Le virtuel contribue à définir l'Homme d'aujourd'hui et de demain.</p> <p>L'activité humaine implique autant le concret que le virtuel.</p>	<p>Un Homme se définit avant tout au travers de relations dites <i>concrètes</i> avec son environnement.</p> <p>Le concret doit être priorisé au virtuel.</p>	Le virtuel est une perte de temps.
<p>Assomptions profondes relatives à la nature de la vérité et de la réalité. (Thème 1)</p> <p><i>Définissent une information pertinente et digne d'attention.</i></p>	<p>L'information virtuelle est une représentation de la réalité.</p> <p>L'information virtuelle peut être considérée réelle ou vraie.</p>	<p>L'information virtuelle ne représente en rien la réalité.</p> <p>L'information virtuelle est manipulée.</p> <p>L'information virtuelle concerne des événements trop lointains, qui ne me concernent pas.</p>	L'information virtuelle ne peut être considérée réelle ou vraie, et n'est pas digne d'attention.

Tableau 36 : Récapitulatif : Les assomptions profondes face aux TI

3.6 Quels enseignements peut-on en tirer ?

La thèse ne dispose que de peu d'attaches théoriques pour analyser la relation entre assomptions profondes et valeurs TI, mais certaines conclusions et certains enseignements peuvent toutefois être tirés :

Enseignement 7 : Un *lien qualitatif* entre assomptions profondes et valeurs TI a été mis en évidence, via l'analyse des valeurs TI négatives exprimées par les dirigeants. Les valeurs TI semblent émerger de la confrontation entre les assomptions inhérentes aux TI (issues de la

culture de leurs concepteurs) et les assomptions personnelles des répondants (qui, d'après Schein (2010) ont une origine macro culturelle). Si cette confrontation est conflictuelle, des valeurs TI négatives émergent (celles-là même qui ont focalisé l'analyse de la thèse parce qu'empiriquement plus appréhendables). Si cette confrontation se fait sans conflits, des valeurs neutres voire positives émergent. Les assomptions sont par définition fixes et difficilement changeables, que ce soient celles des dirigeants ou celles des concepteurs des TI. Ce résultat avance dans le sens de **l'hypothèse H1a** du cadre conceptuel.

Enseignement 8 : Les conflits entre assomptions inhérentes aux TI et assomptions personnelles des répondants semblent opposer deux dimensions de fond : (1) l'*authentique*, qui correspond aux normes subjectives voir culturelles qui certifient de manière incontestable le réel, le vrai et le digne d'intérêt ; et (2) le *virtuel*, qui tend à être associé à l'irréel, à la représentation contestable et à la vérité manipulable. Cette opposition semble s'opérer aux différents niveaux d'assomptions profondes (nature des relations humaines (thème 5), l'activité humaine (thème 4) ou la nature de la réalité et de la vérité (thème 1)) (voir tableau X).

CONCLUSION DU CHAPITRE VII

Ce chapitre a permis d'évaluer empiriquement et qualitativement le concept de *culture TI* (**hypothèse 1**), concept central mobilisé par la thèse. Plusieurs résultats peuvent être retenus : Par rapport à l'hypothèse **H1b**, l'existence d'un *lien véritable* entre *valeurs TI* et *comportements TI* a pu être observé : plus les valeurs TI sont positives, plus l'établissement s'engage dans des comportements TI positifs (présence en ligne, démarches actives, niveau de maîtrise, manifestation sur site etc.), et plus celles-ci sont négatives, moins l'entreprise s'emploie à des démarches TI poussées. Autre résultat notable, les valeurs TI d'un dirigeant TPE s'inscrivent dans une forme de *dualité* et sont composées de valeurs TI professionnelles, liées à *l'utilité pragmatique perçue de l'outil pour l'entreprise*, et de valeurs TI personnelles, liées à *l'affinité personnelle* du dirigeant avec les TI. Ces deux composantes sont bien souvent en conflit, et forment un tumulte de valeurs qui s'opposent ou non, avec lequel le dirigeant doit composer. Les valeurs TI professionnelles semblent surtout impacter le comportement d'*adoption* (la présence en ligne déployée), alors que les valeurs TI personnelles semblent plutôt impacter le *niveau d'utilisation* (les démarches actives). Autrement dit, les comportements TI de l'établissement sont d'autant plus proactifs que *l'affinité personnelle* du dirigeant avec les TI est positive. Si celle-ci est négative ou mitigée, les démarches en lignes tendent à être moins poussées.

Par rapport à l'hypothèse **H1a**, l'existence d'un *lien qualitatif* a été mis en évidence entre les *assomptions profondes* de l'individu et les valeurs TI. Les valeurs TI ne semblent toutefois pas être simplement le fruit des *assomptions profondes* de l'individu, mais émergent d'une confrontation entre la TI et les *assomptions* de l'individu. Les TI sont porteuses des prémisses de leurs concepteurs et si celles-ci ne sont pas alignées avec celles de l'adoptant (le dirigeant ici), un conflit apparaît donnant naissance à des valeurs négatives et à un comportement contraint ou de rejet vis-à-vis des TI. Sur le fond, la confrontation semble surtout opposer le *virtuel* induit par les TI et *l'authentique* issu du référentiel personnel et/ou culturel de l'individu.

CHAPITRE VIII : *RESULTATS* : L'INFLUENCE DE LA CULTURE ISSUE DE L'ENVIRONNEMENT MACROSOCIAL SUR LA CULTURE TI

Présentation du chapitre VIII

L'objectif de ce chapitre est d'évaluer empiriquement et qualitativement si la *culture TI* du dirigeant TPE, caractérisée par ses comportements TI, ses valeurs TI et ses assomptions relatives aux TI, peut être influencée par la *culture issue de son environnement macrosocial* (**hypothèse 2**).

Il est question dans un premier temps de proposer, sous forme de *récits de vie* composés à partir des entretiens et des séjours ethnographiques, un portrait de l'identité culturelle de chacun des dirigeants. Dans un second temps, l'objectif est de faire émerger *différentes dimensions culturelles* en s'appuyant sur une littérature bien établie (notamment les travaux de Schein et Hofstede). Finalement, dans un troisième et dernier temps, ces dernières vont être *confrontées aux valeurs et comportement TI* relevées lors du chapitre VII afin d'évaluer la relation qui existe entre ces deux variables.

1. La Culture issue de l'environnement macrosocial et sa relation avec la culture TI

Pour rappel, *l'environnement macrosocial* fait référence aux grands groupes sociaux qui caractérisent les sociétés et les régions (ethnies, nations, civilisations, religion, etc.). Cet environnement est le croisement d'une multitude de strates culturelles en provenance des différentes communautés qui la composent. La TPE, par son ancrage au territoire, tend à adhérer aux valeurs culturelles de ces différentes structures sociales. Le dirigeant lui-même peut être personnellement lié à certaines de ces valeurs culturelles, particulièrement dans le cas où il est natif du territoire en question.

Le postulat de la thèse est que la *culture TI* du dirigeant de TPE, et donc ses valeurs TI et ses comportements TI, est influencée par son appartenance à ces différentes macro-communautés. Selon le cadre conceptuel, cette influence se situe au niveau des *assumptions profondes* (**H2a**), ainsi que des *valeurs TI* (**H2b**). Le schéma suivant rappelle la place de **l'hypothèse 2** dans le cadre conceptuel :

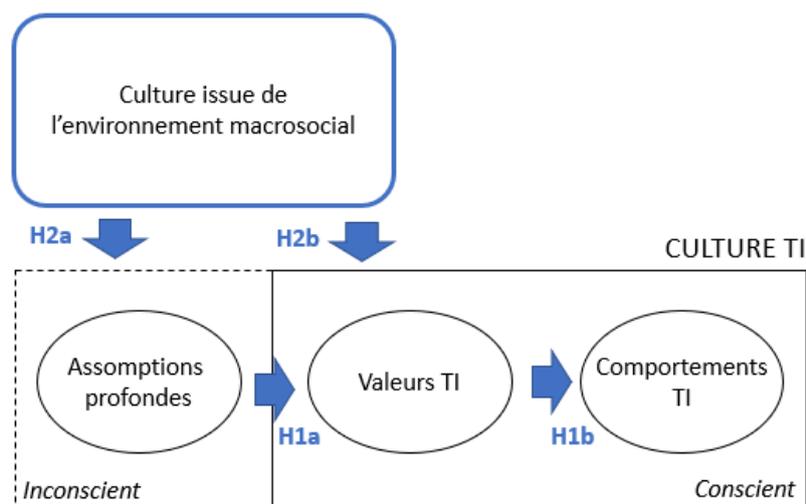


Figure 39 : Rappel de la place de l'hypothèse 2 au sein du cadre conceptuel

1.1 Appréhension de l'identité macro-culturelle des dirigeants (catégorie 6)

Le but de cette catégorie est d'identifier les différentes communautés de *l'environnement macrosocial* auxquelles le répondant revendique ou témoigne son appartenance. L'enquête s'effectue via les sessions d'observation, qui permettent d'appréhender les pratiques culturelles, mais également via les entretiens semi-directifs. Ces derniers jouent un rôle important car le répondant est amené à parler de son parcours, soit-il personnel ou professionnel, quelles communautés a-t-il fréquenté, où a-t-il vécu, où a-t-il été formé, où a-t-il travaillé précédemment, avec qui, et quels ont été les moments marquants de sa vie etc.

S'appuyant sur ce que Schein (2010) qualifie de *macrocultures*, la thèse relève principalement :

- L'appartenance *ethnique*, basée sur ses traits physiques, qui caractérise notamment son origine ou celle de ses ancêtres, ce qui peut donner des indices sur ses valeurs, ses mœurs, son appartenance culturelle etc.
- L'appartenance *culturelle*, caractérisant la *culture* (au sens commun) à laquelle le répondant revendique son appartenance, ses mœurs etc. (ex : je suis polynésien). Cette appartenance culturelle est inspirée de la conceptualisation de Saura (2008, p34), qui sous-entend une appartenance consciente et revendiquée à un groupe (voir encadré 33 ci-dessous).
- L'appartenance *régionale*, caractérisant la région dans laquelle le répondant vit, ou *a vécu* (je suis polynésien de l'archipel des Tuamotu, de l'atoll de Kauehi, mais j'ai fait ma scolarité à Tahiti, par exemple).
- L'appartenance *religieuse*, primordiale chez le polynésien natif
- L'appartenance *nationale*, qui a trait au sentiment de citoyenneté du répondant, ou au moins à l'état civil. La distinction est importante, notamment dans le cas de territoires qui ont été colonisés (il y a les polynésiens qui acceptent qu'ils soient citoyens français, et d'autres qui le réfutent, et qui associent leur appartenance nationale à celle de leur ethnie et de leur culture).
- Toutes ces informations permettent de cadrer l'*identité macro-culturelle* du répondant (ex : polynésienne, des Tuamotu, scolarisée à Tahiti, catholique pratiquante, citoyen français etc.). Cette appellation est inspirée des travaux de Saura (2008) (voir encadré ci-dessous).

« (...) L'identité est synonyme d'appartenance consciente et généralement revendiquée à un groupe. Dans ce cas, l'identité culturelle est le sentiment d'appartenance à une culture, sans qu'il y ait nécessairement coïncidence chez l'individu, loin s'en faut, entre profondeur du sentiment identitaire et connaissance intime de la culture. Ainsi, le sentiment de faire partie de la communauté bretonne, tzigane ou tahitienne ne signifie pas l'appartenance totale à ce groupe culturel ; elle peut même se développer chez une personne extérieure au groupe, pour lequel elle ressent un profond attachement qui la conduit à affirmer prioritairement son appartenance à celui-ci et non à celui dont elle est objectivement issue. L'identité culturelle doit donc, dans ce sens, être comprise et appréhendé comme un sentiment et non comme un état culture. »

Encadré 33 : Culture ou identité culturelle ? (Saura, 2008, p34).

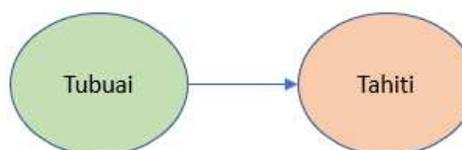
La thèse fait le choix d'exposer les données récoltées sur chacun des cas sous forme de *récits de vie*, composés à partir des données ethnographiques et des entretiens semi-directifs. D'après Becker (1986), cité par Lebreton (2012), le récit de vie est élaboré par interprétation du chercheur, qui « l'organise, le met en forme, élabore des intrigues pertinentes à son utilisation sociologique, vérifie dans la mesure du possible les informations. »

Ahiitea Lodge :

Récit de vie : Vaiana, la dirigeante d'*Ahiitea Lodge*, est native polynésienne et a grandi à Tubuai, aux Australes. Comme beaucoup d'enfants des îles, elle fait sa scolarité à Tahiti, et intègre finalement le lycée hôtelier. Elle commence à travailler dans la grande hôtellerie pour devenir plus tard agent de voyage, métier qu'elle exercera avant de se lancer dans la gestion de pensions de famille avec sa propre famille à Tubuai. Elle se revendique de culture polynésienne, et considère sa famille comme très importante. Elle a quitté sa carrière pour aider sa mère lors de la création de leur première pension, et cette priorité donnée aux besoins de la famille est, d'après elle, un trait typiquement polynésien. Elle a le *contact facile*, ce qui est d'après elle, un autre trait commun aux polynésiens. Dans ses discours, elle fait souvent référence au mana (concept de la culture polynésien qui fait référence à « l'âme ») et scande l'*authenticité* dans la façon d'être et dans les contacts comme faisant partie de la culture polynésienne.

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Vaiana (40)
Culture (civilisation) d'appartenance :	Polynésienne (revendiquée)
Langues maîtrisées :	Français et Tahitien
Traits revendiqués et / ou observés :	Contact facile, authenticité, chaleur, avenance, partage, solidarité, concept du Mana
Ethnie dominante :	Métisse polynésienne / caucasienne
Origine et région d'appartenance :	Originaire de Tubuai , vit à Tahiti
Nation d'adhésion :	Revendique son appartenance au peuple polynésien avant tout
Religion :	Christianisme ? (Présence de décorations religieuses)
Scolarité et études :	Tubuai , puis Tahiti
Carrière(s) précédente(s) :	- Employé de grande hôtellerie, - Agent de voyage.
Trajet de vie :	



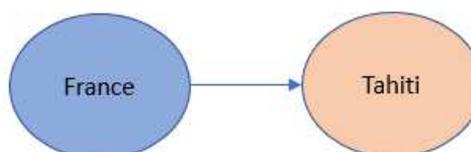
Pension de la Plage :

Récit de vie : La pension de La Plage est dirigée par Vincent et Anne Marie, un couple de métropolitains qui ont débarqué à Tahiti au début des années 2000 pour une démarche d'adoption qui s'est soldée par un échec. Quelques années plus tard, alors que de retour en France, une combinaison de circonstances leur a permis d'être sélectionné pour adopter deux enfants polynésiens, avec l'opportunité simultanée d'acquérir une pension de famille à Tahiti, l'île natale des deux enfants. Y voyant des signes « du destin » pointant la Polynésie comme leur terre promise, ils décident de franchir le pas et rachètent en 2006 la Pension de La Plage.

Ils n'avaient à la base aucun intérêt particulier pour la Polynésie, et nullement l'intention de se lancer dans ce type d'activité. Mais forts de leurs expériences passées en tant qu'entrepreneur, ingénieur informatique (Vincent) et biologiste (Anne Marie), ils se fixent comme objectif de pérenniser l'activité, et de vivre cette nouvelle aventure relativement loin de leur zone de confort, isolés, armés uniquement de leur persévérance et de quelques économies. Métropolitains de naissance, d'éducation, et ayant suivi des études en France, ils mettent haut en priorité certaines valeurs comme *l'éthique* et la *démocratie*, qu'ils essayent d'insuffler dans leur manière de diriger la pension (ils disent chercher à aller à contre-courant de la tendance dictatoriale du fonctionnement des entreprises). Vincent et Anne Marie sont très instruits et autodidactes, et, bien qu'ayant leurs racines en France, ils se considèrent plutôt « citoyens du monde » et leurs valeurs semblent s'inscrire dans le sens du bien-être commun, de la *responsabilité sociétale* et de la *pensée écologique*.

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Vincent (50) et Anne Marie (50)
Culture (civilisation) d'appartenance :	Française (observée), humanité (revendiquée)
Langues maîtrisées :	Français
Traits revendiqués et / ou observés :	Ethique, démocratie, perennisateur, écologie
Ethnie dominante :	Française
Origine et région d'appartenance :	Originaire de France , vivent à Tahiti depuis 2006
Nation d'adhésion :	France, citoyen du monde
Religion :	Non-croyants
Scolarité et études :	France , jusqu'aux études supérieures
Carrière(s) précédente(s) :	V : Ingénieur informatique AM : Chercheuse en biologie
Trajet de vie :	



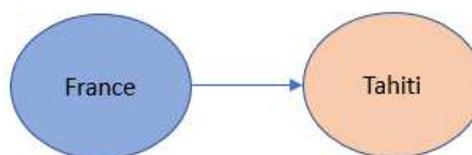
Pension Te Miti :

Récit de vie : Les dirigeants de la pension Te Miti sont tous les deux originaires de France (Bretagne et Lyon) et se sont rencontrés à Tahiti il y a 25 ans de cela. C'est un peu le hasard des opportunités professionnelles qui les a amenés l'un et l'autre à Tahiti, et encore le hasard qui les a fait se rencontrer. Le hasard a fait leur bonne fortune, et il en résulte une *tolérance à l'incertitude* plutôt élevée. Bien qu'ayant suivi une éducation française, le temps passé à Tahiti les a quelque peu « polynésianisés », et ils avouent avoir adopté une partie du mode de pensée polynésien, qui consiste d'après eux à « laisser les choses aller et accepter ce qui va arriver ». Paradoxalement, ils expriment souvent l'idée qu'il faille chercher à « prendre son destin en main » et ne pas se contenter de subir. Ils ont vécu près de 5 ans dans une des toute première pension de famille de Tahiti, la pension Armelle, et ont pris goût à la vie en communauté (difficile au début) et au concept d'accueil. Mais au-delà d'un relatif changement de mentalité, ils ne semblent pas plus connectés que ça à la culture polynésienne, ne parlent pas la langue, ne participent pas aux différents festivals culturels, et continuent de parler des polynésiens comme de « eux » et non de « nous ». Ils semblent plus en phase avec les autres métropolitains (plus particulièrement les polynésianisés comme eux) qu'avec les polynésiens à proprement parler. Leurs amis, qu'ils reçoivent régulièrement à l'apéro (mœurs française) sont tous français, ce qui révèle qu'ils restent habités par leurs valeurs et mode de pensée d'origine.

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge)	Fred (45) et Christelle (45)
Culture (civilisation) d'appartenance :	France (observée)
Langues maîtrisées :	Français
Traits revendiqués et / ou observés :	Forte tolérance à l'imprévu, aiment l'aventure, contrôle du destin, aiment le contact humain, le partage, l'authenticité relationnelle
Ethnie dominante :	Française
Origine et région d'appartenance :	Bretagne pour Fred, Lyon pour Christelle Vivent à Tahiti depuis 25 ans
Nation d'adhésion :	France

Religion :	Non-croyants
Scolarité et études :	F : Bretagne , puis armée C : Lyon , puis études supérieures
Carrière(s) précédente(s) :	F : Divers C : Publicitaire
Trajet de vie :	



Punatea Village :

Récit de vie : Marurai, le gérant de Punatea Village, est un polynésien natif mais qui a toutefois fait une partie de sa scolarité en métropole, d'où il semble tirer certaines racines (ethniquement plutôt caucasien). Mais tout dans son langage corporel et sa façon de parler indique qu'il est avant tout polynésien. Père de deux filles qu'il a eu avec une polynésienne, il les amène trois fois par semaine à l'école de danse pour qu'elles s'imprègnent des coutumes locales. Il lui arrive d'ailleurs de mettre sa propriété à disposition de l'école de danse pour des représentations en pleine nature. Il se revendique polynésien avant tout, et l'établissement Punatea Village est d'ailleurs nommé d'après les terres de ses ancêtres à Pueu. Punatea signifie « terre d'abondance ». Il s'évertue toutes les semaines à entretenir la grande propriété sur laquelle s'étend Punatea Village, où poussent nombre d'arbres fruitiers, arbustes et arbres à fleurs. Autrefois employé dans l'administration, il a quitté son travail pour s'occuper de la gérance de l'établissement à la demande de sa mère, la propriétaire. Au sein de l'établissement, il a engagé des proches de la famille, tous locaux. Interrogé sur ses valeurs culturelles, il semble souligner avant tout l'importance primordiale de la *famille*, de l'*accueil* et du *contact naturel et chaleureux* des polynésiens.

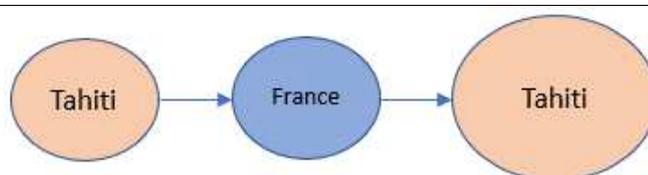
Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) : **Marurai (30)**

Culture (civilisation) **Polynésienne**

d'appartenance :

Langues maîtrisées :	Français et tahitien
Traits revendiqués et / ou observés :	Accueil chaleureux, solidarité, famille
Ethnie dominante :	Métisse polynésien / caucasien
Origine et région d'appartenance :	Originaire de Taravao (Tahiti) , vit à la presqu'île de Tahiti
Nation d'adhésion :	NC, peuple polynésien (observé)
Religion :	Christianisme (observé)
Scolarité et études :	Taravao (Tahiti) , puis France
Carrière(s) précédente(s) :	Employé dans l'administration
Trajet de vie :	



Mahana Lodge

Récit de vie : Natif Polynésien, Maui le dirigeant de Mahana Lodge a fait l'essentiel de sa scolarité à Taravao (presqu'île de Tahiti), mais est parti quelques années en France pour des études en informatique qui n'ont pas abouti. Il a toutefois réussi à obtenir un bachelor après avoir décroché un BTS à Tahiti. Comme souvent les polynésiens, il travaille avec, et cherche à faire travailler sa propre famille et ses proches, afin de privilégier une certaine cohésion et entente autour de valeurs communes et mode de pensée commun. Pour la création de la pension, il s'est entouré de son cousin et de ses amis d'enfance, tous issus de sa commune natale. Il semble très imprégné de la culture polynésienne et s'en réfère souvent au « mana » qu'il essaye d'insuffler dans tout ce qu'il entreprend. Il estime avoir mis un « bon mana » dans la pension lors des travaux d'aménagement, ce qu'il voit comme un bon présage pour l'avenir. La bonne ambiance au sein de son établissement est selon lui directement lié au mana. Il semble porter haut certaines valeurs polynésiennes, comme l'*humilité*, le *sens de l'accueil*, le *respect* et

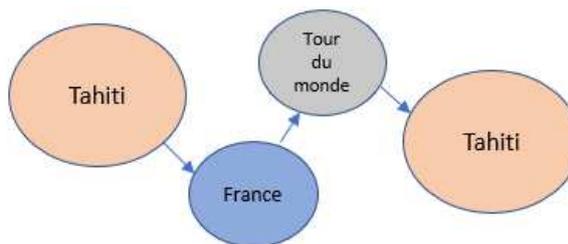
l'ouverture d'esprit, notamment envers les « raerae¹² » (il en emploie un à la réception). Il se considère minimaliste et regrette l'époque où le polynésien vivait une vie simple et se contentait de peu. Toutefois, il prend à contrecourant certains aspects de la mentalité polynésienne, notamment le manque de curiosité à l'égard du monde extérieur : « pourquoi aller voir ailleurs alors qu'on vit au paradis ? » Il a beaucoup voyagé et c'est ce qui a forgé son esprit et qui lui a donné le goût des rencontres et de la découverte. Il se targue d'ailleurs d'être à la tête d'un établissement où il peut faire travailler ses proches, et où des gens de tous horizons se rencontrent et passent de bons moments ensemble, entre récits d'aventures et anecdotes. Au moment de l'entretien, il n'a pas été en mesure de se verser le moindre salaire, et semble tout de même se satisfaire de la situation. Il annonce raisonner à court terme uniquement, et n'a pas de vision sur le devenir à long-terme de son activité, à part peut-être revendre la pension un jour pour s'acheter un bateau et continuer son tour du monde ...

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Maui (30)
Culture (civilisation) d'appartenance :	Polynésienne
Langues maîtrisées :	Français
Traits revendiqués et / ou observés :	Accueil, contact facile, solidarité, respect, ouverture d'esprit, concept du Mana, vision court-termiste
Ethnie dominante :	Polynésienne / chinoise
Origine et région d'appartenance :	Originaire de Taravao (Tahiti) , vit à Papeete (Tahiti)
Nation d'adhésion :	Peuple polynésien avant tout
Religion :	NC
Scolarité et études :	Tahiti , puis France (études supérieures)
Carrière(s) précédente(s) :	Assistant boulanger

¹² Un travesti, ce qui tend à être commun en Polynésie

Trajet de vie :



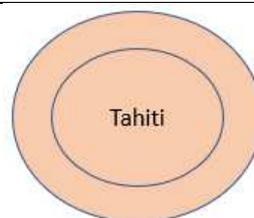
Pueu Village

Récit de vie : Le dirigeant de Pueu Village, Victor, est né à Tahiti dans la commune de Faaa. Avec ses 10 frères et sœurs, il a grandi à Tahiti même où il a suivi une éducation catholique stricte à l'école des frères. Il avoue être reconnaissant de cette éducation, car elle lui a permis de « marcher droit » dans la vie et de trouver du travail dans les transports publics. Aujourd'hui, il continue de pratiquer la religion catholique, et s'emploie à faire la prière à chaque repas et à aller à la messe le dimanche (il a même interrogé le chercheur sur sa religion, et l'a invité à assister à une cérémonie quand il a répondu « catholique »). Il a acheté la propriété sur laquelle il a bâti la pension en 2000 durant une vente aux enchères (ancien hôtel restaurant), après avoir gagné au loto et avoir joué de subterfuge et de bluff pour être le seul sur le coup. L'objectif premier était de faire de la spéculation, en découpant et en revendant en parcelles le terrain à des particuliers. Mais s'étant fortement attaché à cet endroit en bord de mer, perdu au calme sauvage de la presqu'île, il a décidé d'en garder la totalité et de bâtir Pueu Village grâce à des subventions du gouvernement, et d'y vivre une retraite paisible. Il avoue se contenter de *vivre au présent*, et n'a aucune vision future pour son établissement, autre que d'y vivre avec sa femme et ses enfants qui aident au fonctionnement. Interrogé sur sa culture, il annonce porter le drapeau vietnamien dans le cœur, mais être pa'umotu (c'est-à-dire originaire des Tuamotu) dans les mœurs. Côté paternel, il est le descendant d'une illustre personnalité vietnamienne, *Nguyen Van Cam* dit *Ky dong*, figure connue de la révolution anticolonialisme, qui est même considéré par certains vietnamiens comme une divinité. Il s'oppose depuis des années d'une volonté de fer à la requête du gouvernement vietnamien de rapatrier les restes du personnage, qui est au pays un héros national (il a des rues et des écoles à son nom). Sa maman, quant à elle, est demi paumotu demi bretonne, et se qualifie en plaisantant de « Vietnamien – paumotu –

breton » (notons l'ordre), un mélange de *dureté* et de *fierté* de son sang vietnamien, et de *douceur* et de *joie de vivre* de son sang *pa'umotu*. Dans son comportement au quotidien, il avoue que c'est son côté paumotu qui prédomine. A la question de savoir s'il se sent français, la réponse est non, breton à la rigueur, mais pas français.

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Victor (70)
Culture (civilisation) d'appartenance :	Polynésienne, vietnamienne
Langues maîtrisées :	Tahitien, Français
Traits revendiqués et / ou observés :	Solidarité, fierté, joie de vivre
Ethnie dominante :	Polynésienne, vietnamienne
Origine et région d'appartenance :	Originnaire de Tahiti , vit à Pueu (Tahiti)
Nation d'adhésion :	Vietnam (revendiqué)
Religion :	Catholique pratiquant
Scolarité et études :	Tahiti
Carrière(s) précédente(s) :	Dans les transports, mécanique
Trajet de vie :	



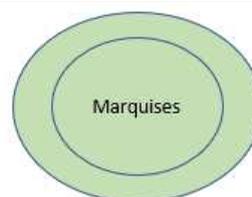
Pension Mave Mai

Récit de vie : Regina, la dirigeante de *Mave Mai*, est née et a vécu toute sa vie à Nuku Hiva aux Marquises, où elle a commencé à travailler d'abord dans l'administration à un poste à responsabilité auprès du Maire. Culturellement, elle se revendique pleinement marquisienne, et le marquisien est sa langue natale. Elle a appris le français à l'école des sœurs de Hiva Oa, l'île voisine, car c'étaient là qu'étaient systématiquement scolarisées toutes les filles de l'archipel

(les garçons allaient à Nuku Hiva). Elle a reçu une *éducation catholique stricte*, à l'époque où le système scolaire était essentiellement entre les mains des instances religieuses. Elle a à cœur la *culture marquisienne*, et elle envisage d'accueillir de manière régulière des artistes locaux (danseurs et musiciens) pour des représentations au sein de son établissement. Autoritaire, matriarcale, mais toutefois souriante, elle considère le *sourire* et la *bonne humeur* comme primordial, et *l'accueil chaleureux* comme un trait de sa culture. « On ne peut pas travailler dans un monde où il n'y a pas de sourires. » Elle pense et réfléchit souvent à l'après sa mort, et elle a à cœur d'assurer l'avenir de ses enfants. C'est d'ailleurs pour ça qu'elle prévoit l'ouverture d'une nouvelle pension, plus grande, où chacun de ces 5 enfants pourra trouver sa place et travailler s'il le veut. De famille très modeste, elle s'est enrichie avec son mari grâce à la pension.

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Regina (50)
Culture (civilisation) d'appartenance :	Marquisienne
Langues maîtrisées :	Marquisien (natal) et français
Traits revendiqués et / ou observés :	Solidarité, priorité de la famille, chaleur de l'accueil, matriarcale, propreté
Ethnie dominante :	Polynésienne
Origine et région d'appartenance :	Originnaire de Nuku Hiva , vit à Nuku Hiva
Nation d'adhésion :	Marquises
Religion :	Catholique pratiquante
Scolarité et études :	Aux marquises, à Hiva Oa
Carrière(s) précédente(s) :	Secrétaire du maire
Trajet de vie :	



Relais Marama :

Récit de vie : Jacques, près de 75 ans aujourd’hui, se qualifie de baroudeur aventurier, qui suite à un divorce a décidé de tout plaquer et s’exiler très loin de Toulouse, expérimentant de nombreuses îles du pacifique comme matelot, exerçant divers métiers, jusqu’à finalement arriver en Polynésie dans les années 70, puis à Fakarava dans les Tuamotu où il créé le Relais Marama à la fin des années 90 avec son meilleur ami de l’époque, pa’umotu, décédé depuis. Skipper, plongeur, entrepreneur, il a connu l’explosion de la perle noire et semble avoir profité du boom à l’époque. Il semble admirer les grands navigateurs européens qui ont parcouru le pacifique (particulièrement Cook), qu’il cite souvent en référence pour une comparaison avec son propre passé. Bien que métropolitain de Toulouse, il se considère aujourd’hui *polynésianisé, îlien dans l’âme*, et avoue adopter le *mode de pensée pa’umotu*, qui consiste d’après lui à « vivre au jour le jour et accepter ce qui va arriver », plutôt que de chercher à essayer de contrôler à tout prix son destin. Il avoue n’avoir que de vagues souvenirs de sa vie métropolitaine, qu’il a quitté pour oublier une femme. Bien que se considérant aujourd’hui plus pa’umotu que toulousain, il parle des fois des locaux avec des termes péjoratifs (les « traine-savates »). Il a eu pas mal de démêlées avec les habitants quand il s’est installé, et est en procès pour un problème de terres depuis près de 10 ans aujourd’hui. Malgré qu’il considère qu’il faille « laisser les choses aller », il se lance aisément dans des discours dénonciateurs sur la politique, dénonçant la gauche et s’affichant de droite.

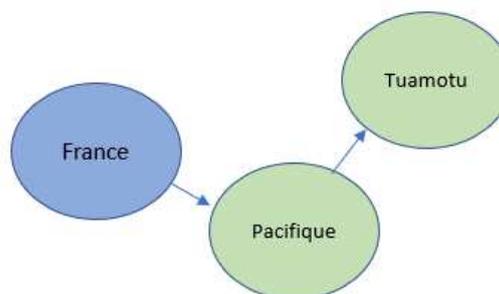
Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Jacques (75)
Culture (civilisation) d’appartenance :	Française, Paumotu
Langues maîtrisées :	Français
Traits revendiqués et / ou observés :	Îlien dans l’âme, de droite, aime la vie au jour le jour, individualiste
Ethnie dominante :	Française
Origine et région d’appartenance :	Originaire de Toulouse, vit à Fakarava (Tuamotu)
Nation d’adhésion :	France
Religion :	Non croyant
Scolarité et études :	Perdu dans les limbes

Carrière(s) précédente(s) :

**Divers, matelot, skipper, plongeur,
entrepreneur dans la perle**

Trajet de vie :



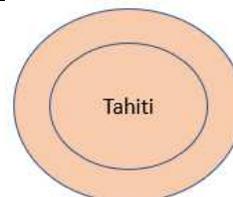
Pension Armelle

Récit de vie : Le dirigeant actuel de la pension Armelle, Raimana, a grandi à Tahiti au sein d'une famille nombreuse. Il semble considérer la famille comme très importante, et a quitté son travail pour reprendre l'activité familiale à la demande de sa mère. Il a reçu une éducation polynésienne traditionnelle, élevé par sa grand-mère, comme ça se fait souvent en Polynésie. Il a été scolarisé à Tahiti jusqu'en 3^e, puis s'est mis à travailler. Aujourd'hui, observant les différences entre la génération actuelle et la sienne, il regrette l'époque de sa jeunesse et le mode de vie « traditionnel » polynésien, où internet et les problématiques d'argent n'étaient pas aussi présents, et où les polynésiens étaient plus simples et manuels. Il semble préférer de loin la relation à la nature de l'époque à la relation à l'argent du monde d'aujourd'hui. Il souligne souvent le fait d'être « obligé de suivre » la tendance, l'imposition de la modernité, internet etc. Origine culturelle ? Les polynésiens ayant été également obligés de suivre la modernité et les croyances religieuses imposées par les colons et missionnaires de l'époque. Il compare souvent les polynésiens aux autres grandes civilisations modernes comme les américains et les chinois, en parlant de « nous les petits polynésiens ... ». Il croit toutefois en la capacité du polynésien à se détacher de toute cette modernité si le besoin se faisait sentir, à l'issue d'une crise, pour revenir à un mode de vie plus traditionnel et plus authentique. Il semble très lié à la pension, et associe son avenir à celui de l'établissement et de sa famille, dont certains membres sont employés ou partenaires de la pension (deux frères l'aident à la gestion, un troisième s'occupe du restaurant). Il avoue vivre au jour le jour, et n'a aucune vision sur l'avenir de l'établissement,

ni à long terme, ni à court terme. Dépassé, il semble même avoir le regard plutôt dirigé vers le passé, regrettant la bonne époque (début des années 2000) où les mœurs étaient plus clémentes et la pension plus profitable.

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Raimana (40)
Culture (civilisation) d'appartenance :	Polynésienne
Langues maîtrisées :	Français et tahitien
Traits revendiqués et / ou observés :	Solidarité, famille, accueil, sourire
Ethnie dominante :	Métisse polynésien
Origine et région d'appartenance :	Originaire de Tahiti , vit à Tahiti (punaauia)
Nation d'adhésion :	Polynésienne
Religion :	Christianisme
Scolarité et études :	Tahiti
Carrière(s) précédente(s) :	Salarié dans la banque et en manutention
Trajet de vie :	



Kauehi Lodge :

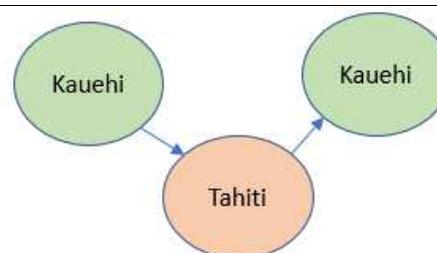
Récit de vie : Le *Kauehi Lodge* est dirigé par trois personnes : les deux parents, Jean-Claude et Colette, qui s'occupent de toutes les tâches opérationnelles, et qui concentrent l'essentiel de la prise de décision, et leur fille Nanihi qui s'occupe depuis Tahiti des tâches administratives et de la réception des réservations. Elle s'affaire depuis peu au développement de l'activité en ligne, après avoir reçu le feu vert de ses parents. Les trois membres se revendiquent de culture polynésienne, et ont vécu l'ensemble de leur existence en Polynésie Française, oscillant entre l'atoll de Kauehi et Tahiti. Ils adoptent un style de vie polynésien et semblent particulièrement

« connectés » à la nature et au lagon (ils pratiquent et maîtrisent la pêche lagunaire et de récif, l'utilisation du coco et les arts décoratifs et ostentatoires à base de végétaux locaux). De l'ensemble des répondants enquêtés, ce sont ceux qui semblent les plus imprégnés de la culture polynésienne, notamment la mère et la fille qui s'adonnent régulièrement à la danse locale qu'elles pratiquent depuis l'enfance. La fille participe annuellement au plus grand festival culturel polynésien, le Heiva, où elle a intégré un groupe de danse professionnel, occupant le rôle de danseuse ou de costumière. Tous les trois parlent tahitien et pa'umotu (sauf le père) en plus du français, et sont très au fait des différentes légendes qui habitent Kauehi, mais qu'ils racontent uniquement à ceux qui leur sont intimes. Comme nombres de polynésiens, ils sont de fervents pratiquants de la religion catholique allant à la messe les dimanches quand ils le peuvent (difficile quand on est hôte de pension) et faisant la prière à chaque repas ainsi qu'avant de dormir. Consciemment, ils revendiquent leur appartenance à deux berceaux de valeurs culturelles, qui sont les valeurs polynésiennes et les valeurs de la religion catholique, qu'ils cherchent à appliquer dans leur quotidien. Ils semblent également accorder une part importante aux valeurs de la nation françaises et s'avouent chanceux de vivre et d'avoir été éduqué dans un pays où la liberté et l'égalité des chances sont des notions fondamentales.

Fiche identitaire

Dirigeant(s) (âge) :	Jean-Claude (70), Colette (40) et Nanihi (20)
Culture (civilisation) d'appartenance :	Polynésienne
Traits revendiqués et / ou observés :	Forte connexion à la nature et au mode de vie traditionnel, authenticité, solidarité, partage, générosité, concept du Mana
Ethnie dominante :	JC : Métisse polynésien / caucasien C : Paumotu N : Métisse polynésienne / chinoise
Origine et région d'appartenance :	JC : Originaire de Tahiti , vit à Kauehi C : Originaire de Kauehi , vit à Kauehi N : Originaire de Tahiti , vit à Tahiti
Nation d'adhésion :	JC : NC C : Polynésienne N : Française
Religion :	Catholiques pratiquants
Scolarité et études :	JC : Tahiti , puis France (études supérieures) C : Kauehi , puis Tahiti (lycée)

	N : Tahiti , université
Carrière(s) précédente(s) :	JC : Inspecteur des impôts C : Assistante ortho dentiste N : Étudiante
Trajet de vie :	



1.2 Quelles dimensions pour caractériser l'identité culturelle des dirigeants ?

Au cours des enquêtes, le chercheur a pu relever plusieurs dimensions culturelles récurrentes, identifiées grâce à la littérature, qui peuvent permettre d'approfondir la compréhension des caractéristiques de l'identité macro-culturelle des dirigeants. Trois dimensions ressortent plus particulièrement des différents entretiens et données issues des séjours ethnographiques : *Doing vs Being*, *Collectivisme vs Individualisme* et *l'orientation temporelle*. A noter que cette partie est de celles qui sollicitent le plus la capacité d'interprétation et d'analyse du chercheur.

Doing vs Being culture

La première dimension est liée à la tendance qu'ont certains répondants de se revendiquer comme *acteurs de leur propre existence*, marquant une certaine volonté de contrôler ce qui leur arrive plutôt que de subir. A l'opposé, on a des dirigeants qui tiennent un discours plus passif, considérant que l'environnement est hors de leur contrôle, et qu'ils doivent se contenter d'accepter leur sort et de faire au mieux pour survivre. D'après Schein (2010), ce type de discours peut cacher des assomptions profondes d'origine culturelle. Il ancre ses explications dans les travaux de Kluckhohn et Strodtbeck (1961), qui distinguent plusieurs types d'orientations, résumés dans les encadrés suivants (34 et 35).

- **L'orientation *Doing*** (faire), correspond à l'idée que les personnes sont supposées prendre en charge et contrôler de manière active leur environnement et leur destin. Cette orientation est en lien étroit avec (1) l'assomption selon laquelle la nature et l'environnement peuvent être contrôlés et manipulés pour atteindre les objectifs fixés ; (2) la réalité est ce qu'on en fait ; et (3) la croyance que l'humanité peut continuer à se perfectionner. Ceci peut se traduire par plusieurs caractéristiques observables, proposées dans l'encadré suivant (Hofstede et al., 2002) :

- Les statuts en société sont mérités, et non liés uniquement à l'identité (droit de naissance, âge, ancienneté etc.). Les statuts sont retirés si la personne n'arrive plus à remplir son rôle.
- Les délais et les horaires sont de première importance.
- Les tâches sont prioritaires sur les relations personnelles (ex : ne pas venir à un anniversaire de la famille à cause du travail est normal)
- Les personnes sont supposées avoir une opinion personnelle, et il est attendu d'eux qu'ils l'expriment.
Des termes et notions comme *droits, négocier, équité, nécessité, objectifs, critiquer, se débrouiller, « fais comme tu le sens », contrat, litige, intérêt personnel, respect de soi, individu, dignité, je, moi, plaisir, aventure, intimité, vérité, loi, ordre, sécurité, prévisible, travail, économiser, modération, but, permanent, futur, économie, effort, investissement, délais, ou horaires*, sont fréquemment employés, et sont autant d'indices qui permettent de qualifier que l'individu est issu d'une orientation *Doing*.

Encadré 34 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation *Doing* (Hofstede et al., 2002)

Les dirigeants enquêtés qui s'inscrivent dans cette orientation ont en commun que leur établissement est le fait de leur seule volonté et incarnent un objectif de vie et de statut qu'ils se sont fixés. Ils ont, dans leur histoire, cherché à surmonter, voir à dominer leur environnement et prendre en main leur destin. Ces valeurs de *proactivité* semblent toujours d'actualité aujourd'hui.

La dirigeante *d'Ahiitea Lodge* démontre une forte volonté à faire les choses par elle-même, à être indépendante, à se détacher de la dépendance salariale et devenir son propre patron. Elle tend même à inciter les polynésiens en recherche d'épanouissement professionnel sur cette même voie, notamment via son association. Dans ses discours, elle fait souvent référence à des

notions comme les *objectifs à se fixer, le travail, l'investissement* et le *désir d'indépendance*. Elle témoigne :

« ... (travailler dans le tourisme) *en tant que chef d'entreprise que c'est possible. On n'est pas seulement voué à travailler pour quelqu'un, on peut aussi ouvrir notre entreprise. Mais là, c'est vrai qu'il faut avoir la tête sur les épaules.* »

Entretien avec Vaiana, dirigeante de Ahiitea Lodge, octobre 2017

Le dirigeant de la *Pension de La Plage* fait également partie de ceux que la thèse qualifie d'orientation *Doing*. Il démontre, en racontant son parcours, qu'il a fait preuve d'une forte volonté de poursuivre ses objectifs personnels et que c'est cette proactivité face aux « signes du destin » qui se présentaient à lui qu'il a acquis aujourd'hui son statut d'entrepreneur indépendant, dont il semble plutôt satisfait. Dans ses discours, il fait souvent référence à des notions comme le *mérite, les objectifs personnels, l'investissement, le travail*, mais également le *respect de soi* et la *dignité* (attribué à son sens de l'éthique particulièrement élevé). Il témoigne :

« ... *on a suivi les signes qui se présentaient et on s'est dit ben on va se donner un an de congé sabbatique et puis voir si c'est faisable ou pas. On a pris le bébé sous le bras, on a ramené le bébé adopté en métropole, et puis on a finalement réussi à racheter la pension ... et puis je suis aujourd'hui le gérant de la pension de la plage.* »

Entretien avec Vincent, dirigeant de la Pension de La Plage, novembre 2017

« (...) *les ambitions pour la pension sont de l'améliorer sans cesse et de permettre à cette structure d'être le plus en adéquation du marché qui puisse être, avec le plus d'éthique possible ...* »

Entretien avec Vincent, dirigeant de la Pension de La Plage, novembre 2017

Les dirigeants de la *pension Te Miti* et du *Mahana Lodge* sont également qualifiés *Doing* par le chercheur, de par leur volonté à se sortir du quotidien maussade et fataliste de type « *métro-boulot-dodo* » et à se construire un mode de vie à leur image, faite d'aventures et de rencontres. Leurs motivations semblent similaires sur les grandes lignes. Pour eux, leur établissement est un outil qui permet de lier travail et plaisir. Regardant en arrière, ils comprennent qu'ils sont un exemple du fait que chacun peut prendre son destin en main. Des notions comme les *objectifs*

personnels, l'aventure, le fait de se débrouiller, de faire comme on le sent, l'indépendance et la liberté sont fréquemment sollicités. Le dirigeant de Mahana Lodge semble également tirer une certaine satisfaction liée à son statut d'entrepreneur et d'indépendant, qu'il a gagné au courage et à la sueur de son front.

« (...) *Au bout de deux ans je me suis rendu compte que ça ne me plaisait pas, j'ai économisé pendant deux ans, j'ai préparé mon voyage, j'ai tout vendu ce que j'avais, ma voiture tout ça, je suis parti ... un an en tour du monde en sac à dos. Et en revenant ici, c'est comme ça que l'idée de créer un Hostel est venue quoi.* »

Entretien avec Maui, dirigeant de Mahana Lodge, novembre 2017

Le dirigeant du *Relais Marama* est également de ceux que la thèse qualifie d'orientation *Doing*. Aventurier baroudeur, il a tout quitté en France pour tenter sa chance et vivre dans les îles. Il semble particulièrement apprécier les grands navigateurs qui s'aventurent en terres inconnues. Comme ses idoles, il a démontré dans son histoire une forte volonté de découvrir, de faire fortune et de tracer sa propre route, loin de la routine métropolitaine qui lui était à la base destinée. Il a finalement créé la pension malgré des oppositions de la population pour vivre un mode de vie à son image, « de navigateur aventurier à la retraite. » Il sollicite souvent les notions *d'aventure, de débrouillardise, d'intérêt personnel et d'objectifs* (de fuir sa vie d'antan notamment).

- **L'orientation *Being*** (être, exister), correspond à l'idée que la nature et l'environnement ne peuvent être influencés, et qu'il est ainsi préférable de se contenter d'accepter son destin et de faire avec ce qu'on a. Cette orientation incarne un certain fatalisme, et est en lien avec l'assomption selon laquelle que la nature est puissante, et que l'homme doit s'y soumettre. Ceci peut se traduire par plusieurs caractéristiques observables, proposés dans l'encadré suivant (Hofstede et al., 2002)

- Les statuts sont basés sur l'identité de la personne, sont automatiques et difficiles à perdre.
- Les titres sont importants et doivent être utilisés pour montrer le respect requis par les statuts

- L'harmonie doit être maintenue, les confrontations directes et les désaccords doivent être évités. Sauver la face d'une personne d'un statut supérieur est attendu et apprécié.

- Les relations personnelles sont souvent priorisées aux tâches. Bien connaître une personne est souvent requis avant de commencer à travailler avec elle.

Des termes et notions comme *harmonie, sacrifice, famille (au sens symbolique), tradition, respect, père (titre), grand frère, petit frère, sagesse, protection, faire plaisir, honneur, devoir, loyauté, relativité, perdre, flexible, relation, cadeau, aujourd'hui, hier, etc.*, sont autant d'indices qui permettent de qualifier que l'individu est issu d'une orientation *Being*.

Encadré 35 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation *Being* (Hofstede et al., 2002)

Les dirigeants enquêtés qui s'inscrivent dans cette orientation témoignent d'une motivation bien moins tournée vers l'accomplissement personnel, la recherche d'un style de vie ou l'acquisition d'un statut particulier que celle des dirigeants orientés *Doing*. Ils semblent mener la vie qu'ils ont en partie à cause de certaines circonstances ou motivations extérieures (le statut au sein de la famille est une des raisons principales). Ils se contentent bien souvent de réagir à l'environnement plutôt que de chercher à le contrôler, et leurs désirs personnels et/ou destin ne semblent pas la priorité. A noter que leur catégorisation en *Being* n'exclut pas qu'ils aient pu par le passé être plutôt orienté *Doing* (particulièrement Pueu Village).

Le dirigeant de *Punatea Village* témoigne que son statut actuel de gérant n'est pas uniquement de son fait. Il s'est retrouvé ici suite à l'insistance de sa mère la propriétaire, parce que c'est le fils aîné. Il a laissé sa carrière dans l'administration (bien payé en Polynésie) pour l'aider dans la tenue de l'établissement, et notamment pour que leurs terres ancestrales restent entre les mains de la famille. Il fait référence à des notions comme la *famille*, le *devoir* ou le *sacrifice de soi* pour expliquer son statut actuel.

De manière très similaire, le dirigeant de la *pension Armelle* témoigne que son statut actuel de gérant n'est dû qu'à son statut de fils aîné de la famille. Il a repris la gérance de l'établissement pour aider sa mère qui commençait à se fatiguer, et parce que c'est son rôle de premier héritier. Il a démissionné de son travail salarié pour venir s'occuper de la pension, qui trône sur les terres familiales.

« (...) *ma maman elle pouvait plus s'occuper de la pension donc elle était fatiguée et donc elle m'a demandé en fait de reprendre la suite quoi hein. Donc moi j'ai dû démissionner pour venir m'occuper un peu de la pension.* »

Entretien avec Raimana, dirigeant de la pension Armelle, novembre 2017.

La dirigeante de la *pension Mave Mai* témoigne qu'elle n'a jamais voulu de son statut actuel de gérante. Elle a fait tout ça à la demande de son mari qui travaillait déjà dans le tourisme en tant que guide. Elle a démissionné de son poste de secrétaire au maire pour lancer l'affaire, alors qu'elle n'y connaissait rien. Aujourd'hui, après de nombreux déboires et difficultés, elle avoue continuer dans cette voie uniquement pour l'avenir de ses cinq enfants. Elle fait référence à des notions comme la *famille*, le *devoir*, et s'en remet de temps à autre à « la volonté de Dieu » pour rationaliser ses comportements.

« (...) *Je pense que c'est ça qui a poussé parce que pour moi je ne voulais pas de cette pension, je ne vais pas vous cacher. (...) Mais je préfère avant de partir, et si dieu le veut bien, me faire une autre pension. Comment ça ils (les enfants) n'auront pas à courir, chercher un emploi par là, il n'y en a pas* ».

Entretien avec Regina, dirigeante de la Pension Mave Mai, décembre 2017

Les dirigeants du *Kauehi Lodge* semblent également s'inscrire dans l'orientation *Being*, de par leur tendance à faire référence dans leur discours et comportements à des notions comme les *traditions*, ou encore l'*harmonie* avec la nature. Cette dernière n'est pas pour eux un élément à soumettre ou à exploiter à des fins personnelles, surtout pas, mais à respecter et à protéger. La famille également revêt d'une importance particulière, et ils avouent que l'objectif de fond de la pension est de donner du travail à leurs proches, notamment leur fille déjà désignée comme future propriétaire. Sans cette dernière, l'établissement n'aurait probablement pas vu le jour. Parce qu'ils partent du principe qu'elle héritera de la pension, en tant qu'héritière désignée, ils s'évertuent à lui apprendre toutes les ficelles du métiers, sans lui donner réellement le choix. Elle-même, par son statut, tend à mettre de côté ses propres ambitions pour aider à l'entreprise familiale, parce que c'est ce qui est attendu d'elle. D'autres notions semblent être de premier ordre pour les dirigeants, à savoir le *respect* et la *protection des proches*.

Individualisme et collectivisme

La seconde dimension est liée à la tendance des dirigeants enquêtés à associer les raisons de leurs actions (personnelles, ou liées à l'entreprise) à des motivations qui peuvent être soit personnelles, soit altruistes (notamment liées à la famille). La dimension *collectivisme vs individualisme* est récurrente dans nombres de travaux de recherches qui s'intéressent au phénomène culturel et à l'organisation sociale des communautés. D'après Schein (2010) et Hofstede (2010), elle incarne une des dimensions majeures sur laquelle les nations et les groupes ethniques diffèrent. La problématique de fond est de savoir qui de l'individu ou du groupe constitue *l'unité de base* autour de laquelle la communauté va être pensée. Une des question qui permet d'évaluer cette dimension est la suivante : « Si les intérêts de l'individu ou du groupe diffèrent, lesquels vont être sacrifiés et lesquels vont être protégés ? » Selon la réponse à cette question, deux orientations émergent :

L'orientation *individualisme*, correspond à l'idée que les intérêts de l'individu prévalent sur ceux du groupe. Est attendu de l'individu qu'il se démarque des autres, voir qu'il s'élève au-dessus des autres. Des valeurs comme l'accomplissement personnel, l'ambition ou la réussite sont fortement estimés par la communauté. D'après Hofstede (2010), plusieurs symptômes permettent d'identifier ce type d'orientation culturelle, dont quelques exemples sont énoncés dans l'encadré suivant :

- La plupart des enfants sont nés et élevés dans des familles composées d'un ou deux parents. Les autres membres de la famille vivent ailleurs, et sont rarement fréquentés (seulement aux grandes occasions par exemple).
- L'objectif de l'éducation est de permettre aux jeunes membres (les enfants) d'apprendre à se débrouiller tout seul pour plus tard subvenir à leur propres besoins.
- Les relations sont basées sur des préférences et affinités personnelles.
- Il est attendu et estimé d'un individu qu'il soit indépendant, et qu'il ne dépende de personne pour avancer.

Les États-Unis, le Royaume Uni, le Canada, l'Australie ou la France sont des exemples de pays qui penchent vers une culture individualiste.

Encadré 36 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation *individualisme*

Les dirigeants qui semblent s'inscrire essentiellement dans cette orientation sont ceux de *la Pension de La Plage*, *le Pension Te Miti* et *le Relais Marama*. Plusieurs points communs sont à relever :

(1) Le premier point qui saute directement aux yeux, c'est que les trois dirigeants sont des *expatriés français* qui ont quitté la métropole pour finalement venir vivre en Polynésie Française. Tous trois mentionnent qu'ils ont tourné le dos à leur pays de naissance et d'éducation pour chercher l'épanouissement personnel *ailleurs* (ailleurs car ils soulignent que ça aurait pu tout à fait être une autre destination que la Polynésie, mais les circonstances ont fait que). (2) Deuxièmement, la *motivation* semble purement *personnelle*, et n'est pas liée à une obligation de statut, notamment par rapport à la famille ou aux proches comme ce peut être le cas pour les autres établissements. (3) Ils démontrent une volonté de gagner en *indépendance*, afin de ne plus être lié à un quelconque collectif qui leur dicterai les règles. Ils tendent à être mal à l'aise avec le fait de se retrouver dépendants d'intermédiaires, comme les intermédiaires en ligne par exemple, et cherchent quand ils le peuvent à s'en passer. (4) Leur foyer familial se limite au noyau, c'est à dire au maximum aux parents et leurs enfants (Jacques du Relais Marama est quant à lui tout seul). Ils affichent très peu d'interactions avec les membres plus éloignés comme les cousins, les grands parents etc., bien que l'isolement aidant. En comparaison, les autres établissements ont des interactions très fréquentes voir permanentes avec des parents plus éloignés comme les grands parents, les cousins etc. qui parfois partagent le même foyer (les contributeurs *d'Ahiitea Lodge* s'étalent sur trois générations par exemple, ce qui est courant et typique des familles polynésiennes).

S'en référant à la littérature, notamment aux travaux d'Hofstede (2010) et Hofstede et al. (2002), plusieurs points sont également à relever : (1) la France a été illustrée comme ayant un score élevée sur *l'index individualisme* (index 71, au 13^e rang sur l'échelle, les Etats-Unis occupant le premier rang avec un index de 91), ce qui tend à conforter la tendance individualiste des dirigeants d'origine métropolitaine. (2) Les cultures à tendance individualistes tendent également à être des cultures orientées *Doing*, chose vérifiable également ici pour les dirigeants de la *Pension de La Plage*, de la *Pension Te Miti* et du *Relais Marama*.

L'orientation collectivisme correspond à l'idée que les intérêts du groupe prévalent sur ceux de l'individu. Est attendu d'un individu qu'il s'intègre, qu'il rentre dans le rang, et qu'il accomplisse ce que la communauté attend de lui de par son statut. L'identité individuelle est

basée sur l'appartenance à un groupe. D'après Hofstede et al. (2010), plusieurs symptômes permettent d'identifier ce type d'orientation culturelle, dont la thèse retient les suivants :

- La structure familiale est étendue, et les enfants grandissent dans des familles composées des parents (pas toujours) et d'autres membres comme les grands parents, les oncles, les cousins, voir d'autres membres qui ont acquis le statut de membre de la famille.
 - Les enfants sont éduqués autour de la notion de groupe, et pensent en termes de « nous » plutôt que de « je ».
 - Est attendu de l'individu une loyauté forte envers son groupe, et rompre cette loyauté est réprimandable et peut aller jusqu'à l'exclusion.
 - Il est perçu comme normal que l'individu soit dépendant du groupe, et s'en sert comme rempart contre la dureté de la vie.
- L'Indonésie, le Pakistan, la Colombie, la Corée du Sud ou dans une moindre mesure le Japon (de par son histoire) sont des exemples de pays avec un penchant culturel collectiviste.

Encadré 37 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation *collectivisme*

Les dirigeants qui semblent s'inscrire dans cette orientation sont ceux de *Ahiitea Lodge*, *Punatea Village*, *Mahana Lodge*, *Pension Mave Mai*, *Pension Armelle* et *Kauehi Lodge*. Plusieurs points communs sont à notifier :

- (1) Ces dirigeants sont tous *natifs polynésiens*, ils sont nés en Polynésie, ont été éduqués en Polynésie et travaillent actuellement en Polynésie. Même si les parcours peuvent varier, ils n'ont jamais réellement quitté leur collectif et leur culture de naissance, et en sont aujourd'hui fortement imprégnés.
- (2) Contrairement aux dirigeants orientés individualisme, leur activité de pension de famille ne semble pas essentiellement motivée par un désir d'indépendance ou d'épanouissement personnel, mais par une volonté d'être *utile à un collectif*, soit-il restreint, avec les proches ou la famille qui souvent requiert leur implication dans le gagne-pain familial ; ou étendu, s'étalant aux polynésiens, au secteur, voir même aux touristes par une volonté affirmée de partager leur mode de vie et leur culture (à des fins de découverte voir même d'intégration dans la communauté).
- (3) Les dirigeants enquêtés sont fortement connectés à leur *famille*. Le mot « famille » est fréquemment employé comme argument pour rationaliser et expliquer leurs comportements et leurs motivations, et concerne un collectif plus étendu (grands parents, tantes, voir mêmes amis

proches). Certes, la famille est également une motivation chez les dirigeants orientés individualistes, mais dans une bien moindre mesure, et ne constituent pas *la* raison.

(4) Il n'a pas manqué au chercheur de relever que le « goût du partage » est souvent avancé par les répondants comme faisant partie intégrante de la culture polynésienne. La partage comme valeur culturelle fondamentale a été mis en lumière par Saura (2008, p174-175-176).

(5) La majorité des dirigeants polynésiens interrogés sont chrétiens, certains croyants et d'autres pratiquants (dirigeant de Pueu Village et de Kauehi Lodge particulièrement). Cette religion prône nombre de valeurs, fondamentalement collectivistes (bien commun, pardon, partage etc.).

(6) S'en référant aux travaux d'Hofstede et al. (2010), plusieurs points peuvent être relevés : (1) La théorie la plus reconnue est que les polynésiens sont originaires d'Asie du sud-est, particulièrement de Taiwan et de la côte sud-est de la Chine. Cette hypothèse se fonde notamment sur des similarités linguistiques, la langue polynésienne appartenant à la même famille que les langues de Malaisie, d'Indonésie et de Mélanésie. Hofstede et al. (2010) associe à ces pays un index faible sur l'index d'individualisme, ce qui caractérise une orientation plus collectiviste (Taiwan index 17, rang 66/76 ; Indonésie index 14, rang 70/76 ; Chine index 20, rang 63/76). (2) Les cultures à tendance collectivistes tendent également à être des cultures orientées *Being*, chose qui se vérifie pour les dirigeants de *Punatea Village*, *Pension Armelle*, *Pension Mave Mai* et *Kauehi Lodge* (les pensions *Ahiitea Lodge* et *Mahana Lodge* semblent plutôt orientées *Doing*).

Orientation temporelle : passé, présent, Court Terme ou Long Terme ?

D'après Schein (2010) et Hofstede et al. (2010), *l'orientation temporelle* est un moyen utile de distinguer des différences macro culturelles entre les communautés. Il est possible de distinguer plusieurs tendances : (1) les groupes orientés vers le *passé*, se focalisant essentiellement à comment étaient les choses avant ; (2) les groupes focalisés sur le *présent*, ne s'inquiétant que des tâches à faire au jour le jour ; (3) les groupes orientés vers le *futur à court terme*, ne s'occupant que des évènements à venir dans les semaines ou quelques mois à venir ; et finalement (4) les groupes *orientés long terme*, planifiant pour le futur lointain.

Le tableau suivant propose de classer les différents cas par orientation temporelle :

<i>Ahiitea Lodge</i>	LT	La dirigeante semble s'inscrire dans un raisonnement à LT, économisant pour investir dans un futur établissement qui, au moment de l'entretien allait ouvrir prochainement (doit avoir vu le jour aujourd'hui). Elle jumelle son avenir proche et lointain au développement de cet établissement. Membre actif de l'association des pensions de famille avec sa mère, elle cherche à aider et développer le secteur, afin de l'armer aux défis à venir afin qu'il perdure, et pour gagner en influence par rapport à la grande hôtellerie.
<i>Pension de La Plage</i>	LT	Le dirigeant semble raisonner à LT, poursuivant un idéal d'éthique et d'optimisation continue de ses processus. Animé d'une forte pensée écologique, il semble avoir à cœur l'avenir de la planète et cherche à réduire l'impact écologique de ses activités.
<i>Pension Te Miti</i>	Présent/CT	Les dirigeants se contentent de vivre au jour le jour comme ils témoignent l'avoir toujours fait, et cherchent à survivre à un environnement considéré comme de plus en plus hostile. Ne témoignent d'aucun plan à LT, que ce soit personnel ou lié à la pension.
<i>Punatea Village</i>	Présent/CT	Le dirigeant jumelle son avenir personnel avec celui de l'établissement, mais sans plans à long terme. S'inscrit dans une démarche d'amélioration continue pour petit à petit améliorer la qualité de service existante.
<i>Mahana Lodge</i>	Présent/CT	Le dirigeant témoigne fonctionner et résonner au présent, avançant à l'aveuglette sans savoir ce que l'avenir lui réserve. Il semble se contenter de réagir à l'environnement, augmentant petit à petit sa capacité d'hébergement au fur et à mesure des besoins. Toutefois, d'un point de vue personnel, il semble détacher son avenir de celui de la pension, rêvant de revendre pour acheter un voilier.
<i>Pueu Village</i>	Présent	Le dirigeant vit et résonne essentiellement au présent. Il n'a aucun désir de développement ou d'amélioration de sa prestation de service. Il préfère laisser le soin à ses enfants de s'en occuper, qui ne semblent pas pressés non plus. Le taux de remplissage actuel lui permet de vivre une retraite paisible, et c'est tout ce qu'il recherche. La pension même, au moment de sa création, n'est pas née d'un projet étudié et planifié, mais est le fruit d'opportunités et de désirs spontanés de type « pourquoi pas ? ».

<i>Pension Mave Mai</i>	CT/LT	La motivation personnelle première de la dirigeante semble être l'avenir de ses enfants. Elle parle souvent de l'avenir et s'inscrit dans un nouveau projet de pension plus grande afin de leur léguer un moyen de subsistance « après sa mort ».
<i>Relais Marama</i>	Présent/CT	La vie entière du dirigeant semble avoir été menée sous le signe de l'opportunité, voyageant et travaillant au gré des possibilités qui s'offraient à lui. Sa pension même est née d'un projet de création d'un lieu de passage, perdu au milieu de nulle part, où les navigateurs pourraient s'arrêter et faire la bringue à la polynésienne. Aujourd'hui, il se contente de vivre au jour le jour, bien que s'inscrivant dans certains projet à court terme d'amélioration de son établissement (il a atteint la capacité d'hébergement maximale autorisée par son statut de pension, et ne cherche pas à croître davantage.)
<i>Pension Armelle</i>	Passé/ Présent	Le dirigeant semble avoir le regard essentiellement tourné vers le passé, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel (lié à la pension). De manière personnelle, il avoue que la vie d'antan, polynésienne traditionnelle, était beaucoup plus belle à ses yeux, et il regrette le tournant que prend la société d'aujourd'hui. Par rapport à la pension, c'est le même refrain, regrettant les belles années où la pension était pleine toute l'année. Il semble penser au passé, agir au présent, et voir l'avenir comme une variable sombre et aléatoire qu'il préfère ne pas considérer.
<i>Kauehi Lodge</i>	Présent/CT	Les dirigeants de Kauehi Lodge témoignent ne raisonner qu'au présent, voir à CT, se contentant de vivre au jour le jour et de réagir aux stimuli de l'environnement pour lancer des démarches d'investissements de manière spontanée (lancement de la construction d'un nouveau bungalow à J+1 parce qu'ils constatent au jour J qu'ils ont dû refuser des clients).

Tableau 37 : L'orientation temporelle des dirigeants enquêtés

Les dirigeants enquêtés ont démontré différentes approches quant à leur relation au temps. Peu importe qu'ils soient plutôt polynésiens, ou plutôt métropolitains, les données empiriques qui se dégagent ne semblent pas permettre, au premier abord, d'y voir une relation quelconque avec leur appartenance culturelle. On peut toutefois émettre des éléments de réflexion en s'appuyant sur certains auteurs qui cherchent à mettre en évidence des différences *philosophiques*, comparant la culture polynésienne et la culture *occidentale*. La première idée est que le

polynésien (et plus généralement l'océanien) vit essentiellement au *présent*, chose qui a été observé par Paul Hodée en 1981 (Saura, 2008, p256). La seconde idée est que cette relation au temps a été, et continue d'être chamboulée par la cohabitation avec les occidentaux, selon le phénomène d'*acculturation* (« processus par lequel un individu, ou groupe social ou une société entre en contact avec une culture différente de la sienne, et l'assimile en partie » d'après Le Petit Larousse illustré, 2007). Aujourd'hui les polynésiens tendent de plus en plus à appréhender le temps de la même manière qu'eux, par exemple en envisageant, voire en planifiant l'avenir en termes d'investissements (notion traditionnellement inconnue).

Revenant à nos données, on constate plusieurs tendances :

(1) Les établissements *Punatea Village, Mahana Lodge, Pueu Village, Pension Armelle* et *Kauehi Lodge*, qui ont à leur tête un ou des dirigeants *polynésiens*, semblent s'inscrire dans une relation au temps essentiellement *présent ou CT*.

(2) Les dirigeants de l'établissement *Pension de La Plage*, d'origine *métropolitaine*, semblent avoir une relation au temps plutôt *dirigée vers le futur*.

Ces deux premières tendances s'inscrivent dans le sens de ce qui peut être culturellement attendu d'eux, selon la littérature, du fait de leur appartenance culturelle penchant plutôt du côté des polynésiens ou des occidentaux.

(3) Les établissements *Ahiitea Lodge* et *Pension Mave Mai*, ont à leur tête un dirigeant *polynésien*, mais s'inscrivent dans une relation au temps dirigée vers le *futur* voir le *LT*.

(4) Les établissements *Pension Te Miti* et *Relais Marama*, qui ont à leur tête un dirigeant d'origine *métropolitaine*, s'inscrivent dans une relation au temps essentiellement ancrée dans *le présent*.

Ces derniers cas s'inscrivent dans une tendance contraire, qui peut potentiellement être expliquée comme la résultante de la « cohabitation » avec une culture étrangère. Ainsi, pour la dirigeante d'*Ahiitea Lodge*, sa tendance à prévoir les choses sur le long-terme alors qu'elle se revendique de culture polynésienne (qui tendent à raisonner au présent) peut provenir de la qualité ou de l'intensité de ce phénomène d'acculturation, notamment en provenance du système éducatif (calqué sur celui de la France), ou en provenance des membres de la communauté chinoise polynésienne, réputés pour leurs investissements sur le long voir très long terme. Concernant les dirigeants de la *Pension Te Miti* et du *Relais Marama*, métropolitains

d'origine, les deux avouent dans leurs discours avoir adopté le mode de pensée polynésien, qui pour eux consiste à essentiellement à se contenter de *vivre au jour le jour et accepter ce que le destin leur réserve* (à l'inverse donc de chercher à prévoir et/ou planifier son avenir).

Le tableau suivant propose une synthèse de l'identité macro culturelle des dirigeants enquêtés et des dimensions culturelles potentiellement à l'œuvre.

Etablissement	Culture (civilisation) d'appartenance	Langues maîtrisées	Traits culturels revendiqués et / ou observés	Ethnie dominante	Région d'appartenance	Nation d'adhésion	Religion	Dimensions potentiellement à l'œuvre
Ahiitea Lodge	Polynésienne	Français et Tahitien	Contact facile, authenticité, chaleur, avenance, solidarité, concept du Mana	Métisse polynésienne / caucasienne	Origine Tubuai, actuelle Tahiti	Polynésienne avant tout	Christianisme	Collectivisme, Doing, LT
Pension de La Plage	Française	Français	Ethique, démocratie, perennisateur, écologie	Française	Origine France, actuelle Tahiti	France	Non croyants	Individualisme, Doing, LT
Pension Te Miti	Française	Français	Forte tolérance à l'imprévu, aventure, contrôle du destin, partage, authenticité relationnelle	Française	Origine Lyon, actuelle Tahiti	France	Non croyants	Individualisme, Doing, présent, tolérance à l'incertitude
Punatea Village	Polynésienne	Français et Tahitien	Accueil chaleureux, solidarité, famille	Métisse polynésien / caucasien	Origine Pueu, actuelle Pueu	NC, peuple polynésien (observé)	Christianisme	Collectivisme, Being, CT
Mahana Lodge	Polynésienne	Français et Tahitien	Accueil, contact facile, solidarité, respect, ouverture d'esprit, concept du Mana, vision court-termiste	Polynésienne, chinoise	Origine Taravao, actuelle Papeete	Peuple polynésien avant tout	NC	Collectivisme, Doing, Présent
Pueu Village	Polynésienne, vietnamienne	Tahitien et Français	Solidarité, fierté, joie de vivre	Vietnamienne, polynésienne	Origine lointaine Vietnam, actuelle Pueu	Vietnam (revendiqué)	Catholique pratiquant	Collectivisme, Being, présent
Pension Mave Mai	Marquisienne	Marquisien et Français	Solidarité, famille, chaleur de l'accueil, matriarcale	Marquisienne	Origine Nuku Hiva, actuelle Nuku Hiva	Marquises	Christianisme	Collectivisme, Being, LT
Relais Marama	Française, Paumotu	Français	Ilien dans l'âme, de droite, vie au jour le jour, individualiste	Française	Origine France, actuelle Tuamotu	France	Non croyants	Individualisme, Doing, Présent

Pension Armelle	Polynésienne	Tahitien et Français	Solidarité, famille	NC	Origine Tahiti, actuelle Tahiti	Polynésie	Christianisme	Collectivisme, Being, passé
Kauehi Lodge	Polynésienne	Français, Tahitien et Paumotu	Mode de vie traditionnel, authenticité, solidarité, partage, générosité	Polynésienne	Origine Kauehi, actuelle Kauehi	France (déclarée)	Catholiques pratiquants	Collectivisme, Being, CT

Tableau 38 : Résumé de l'identité macro-culturelle des dirigeants, et dimensions culturelles potentiellement à l'œuvre.

2. L'identité macro-culturelle des dirigeants face à l'adoption des TI (Catégorie 7)

Alors que certains dirigeants témoignent volontiers et consciemment de l'existence de conflits entre leur culture issue de l'environnement macrosocial et l'utilisation de TI, la majorité des enquêtés semblent plutôt inconscients de l'existence d'un tel lien, car sans conflits apparents. Ils témoignent toutefois de valeurs et de comportements TI que le chercheur peut confronter aux différentes dimensions culturelles mises en évidence, à savoir *Collectivisme vs Individualisme*, orientation *Being vs Doing* et dans une moindre mesure la *relation au temps* (passé, présent, CT, LT). Notons que d'autres dimensions peuvent avoir un impact important sur l'adoption des TI, mais celles-ci ne sont pas ressorties des données terrains.

2.1 Dirigeants polynésiens et métropolitains face aux TI : quelles tendances d'adoption et d'utilisation ?

En grande majorité, les dirigeants *polynésiens*, à tendance *collectiviste*, témoignent d'une acceptation positive des TI (5 cas sur 7), bien qu'à des degrés divers. D'un point de vue professionnel, le constat est quasiment sans appel, et leur immixtion au sein des processus est le bienvenue. Ils sont souvent fervents utilisateurs d'internet et notamment des réseaux sociaux, et ont tendance à être satisfaits du fait de passer par les agences de voyage en ligne par exemple. L'acceptation du recours à des intermédiaires, de faire partie d'un *collectif*, d'un réseau, semble plus élevée qu'auprès des dirigeants métropolitains, plus *individualistes*, plus en recherche d'indépendance. D'un point de vue personnel, l'avis est plus mitigé, et malgré quelques dirigeants qui affirment une opposition très marquée aux TI, car contraire à l'*authenticité* de la culture polynésienne (2 cas, *Mahana Lodge* et *Kauehi Lodge*), la tendance va vers une acceptation accrue, ou plutôt résignée (pour les deux derniers cas), car ceux-ci évoluant dans un environnement professionnel et social qui incite de plus en plus à recourir à internet, et notamment aux réseaux sociaux. En illustration, les derniers chiffres de Tahiti Tourisme sont sans appel : la Polynésie française dispose d'un des taux de pénétration de Facebook les plus élevés de la planète (plus de 70%). Ce dernier chiffre va dans le sens de la tendance remarquée

par le chercheur lors de ses enquêtes terrains : le dirigeant *polynésien*, a dans sa culture, une caractéristique qui le rend plus propice à l'acceptation des TI.

Les dirigeants *d'origine métropolitaine* (3 cas) ont, à l'inverse des polynésiens, tendance à vouloir limiter leur utilisation et à dénoncer les diktats des intermédiaires en lignes (2 cas, *Pension Te Miti* et *Relais Marama*) et une immixtion trop importante des TI dans le quotidien, soit-il personnel ou professionnel. Ce qu'ils déplorent le plus est la perte d'indépendance, le fait que des personnes s'immiscent entre eux et le client, et le fait d'être contraint de collaborer avec des intermédiaires pour des processus qu'ils s'estiment capable de faire seuls.

2.2 Collectivisme et Individualisme face aux TI

Selon Hofstede (2010, p123), les sociétés à orientation *individualiste* sont plus propices à l'utilisation des TI, la raison étant que celles-ci sont en majorité conçues aux Etats Unis, qui affichent le score le plus élevé sur l'index individualisme (rang 1, index 93). L'objectif de fond derrière la conception de ces outils est de relier ces individus *individualistes* entre eux, et les TI ont été conçus pour correspondre à cette réalité culturelle.

Les données empiriques qui ressortent des pérégrinations terrains démontrent pourtant une *tendance contraire* : les dirigeants *polynésiens*, à penchant *collectivistes*, semblent plus à même d'accepter l'immixtion des TI dans leurs quotidiens et dans leurs travail, que les dirigeants métropolitains qui pourtant affichent un index individualisme plus élevé.

Plusieurs raisons semblent ressortir :

- Parce qu'au sein d'une culture à tendance *collectiviste*, le fonctionnement sous forme de collectif tend à être la norme, l'adoption de TI, dans leurs fonctionnalités sociales, peut y être favorisée. Dans ce genre de cultures, l'utilisation des réseaux sociaux est moins perçue comme une intrusion, une atteinte à la vie privée, car cette notion revêt d'une importance moins capitale que dans les cultures à tendance plus individualiste. Ainsi, l'utilisation de réseaux sociaux, le fait d'afficher sa « vie » sur la toile n'est pas perçu comme problématique car c'est dans les mœurs d'être et de s'afficher ensemble (l'un des dirigeants a même témoigné que l'utilisation des réseaux sociaux permettait aux polynésiens d'exprimer leur goût du *partage*, voir ci-dessous). Même constat pour le recours aux intermédiaires en ligne, qui s'apparente à un « travailler ensemble », en réseau, où chacun remplit son rôle pour qu'au final le collectif y gagne (l'efficacité redoutable et la simplicité d'utilisation des plateformes de réservations en

ligne ont souvent été soulignés par le dirigeant polynésien, ce qui contribue encore plus à leur acceptation).

« Aussi, je pense que le tahitien plus que les autres aime parler de lui. Ça fait partie de sa culture montrer qui il est, de dire ce qu'il est, qu'est-ce qu'il fait. Je disais tout à l'heure, on aimait partager ce qu'on faisait, ce qu'on savait, ce qu'on aimait aux gens. Avec Facebook, les jeunes maintenant partagent ce qu'ils font, ce qu'ils aiment sur la toile. »

Entretien avec Nanihi, gérante de la pension Kauehi Lodge, juin 2018

- Les propos de Hofstede (2010) concernant la propension des cultures individualistes à être plus favorables à l'adoption des TI peuvent toutefois être mis en perspective par rapport aux différentes *fonctionnalités* et *niveaux d'utilisation* des TI. Les TI ont subi, et continuent de subir, des évolutions rapides, que ce soit en termes de performances ou de fonctionnalités. L'évolution des fonctionnalités engendre une évolution des requis culturels liés à leur utilisation (Hansan et Ditsa, 1999). Alors que traditionnellement, les TI étaient favorisées par les cultures à penchant *individualiste*, l'informatique étant assimilée à une activité solitaire à requis techniques élevé (codage, ingénierie, etc., imprégnés des valeurs culturelles occidentales), aujourd'hui la tendance tend à se modifier, favorisant via la popularisation croissante d'internet des valeurs et des comportements *collectivistes* basées sur la coopération et le partage. Parallèlement aux fonctionnalités, les requis en termes de *compétences* ont également été amoindris, afin de rendre les TI accessibles à tous, permettant à des collectifs entiers de se mettre à les utiliser facilement (toute la famille sur Facebook, même les enfants).

TI	Dimension culturelle favorable
Aspect technique (codage, conception, maîtrise poussée)	<i>Individualisme</i>
Aspect social (réseaux sociaux, intermédiaires en ligne etc.)	<i>Collectivisme</i> (Utilité perçue plus élevée)

Tableau 39 : La dimension individualisme et collectivisme face aux fonctionnalités des

TI

2.3 L'orientation Being et Doing face aux TI

A l'exception de deux cas (Ahiitea Lodge et Mahana Lodge), l'ensemble des dirigeants *polynésiens* semblent être orientés *Being* (5 cas sur 7). Pour rappel, les cultures orientées *Being* sont plus à même de considérer que l'environnement est hors de leur contrôle, et tendent à considérer qu'il vaut mieux chercher l'harmonie, ou alors s'y soumettre. Concernant les cas, la tendance des dirigeants polynésiens à mieux accepter le recours aux intermédiaires en ligne peut être liée à la perception qu'ils ont des TI, assimilés à un phénomène d'ampleur mondiale, totalement hors de leur contrôle. La seule façon qu'ils ont de survivre est *d'appivoiser ce phénomène, cet environnement indomptable comme ils le peuvent, et d'en respecter les règles*. Dans leurs discours, on retrouve d'ailleurs des formulations comme « on est obligé de suivre », « on n'a pas le choix », ou « nous autres petits polynésiens », etc. Un point à relever est que l'ensemble des dirigeants orientés *Being*, sont également de tendance collectiviste, et sont également *polynésiens*. Le lien entre *Being* et collectivisme a été mis en évidence par Hofstede et al. (2002), soulignant que celles-ci tendent également vers l'acceptation d'une *distance hiérarchique élevée*.

Alors que les dirigeants orientés *Being* tendent à accepter plus facilement l'harmonie voire la soumission à l'environnement, les dirigeants orientés *Doing* s'illustrent par la tendance à plutôt vouloir agir, à s'en démarquer, voire à le soumettre pour assouvir leurs ambitions personnelles. Par rapport aux cas, les dirigeants qui ont déployé cette mentalité sont essentiellement les dirigeants *métropolitains*. Dans leurs valeurs et leurs comportements vis-à-vis des TI, ils démontrent une volonté de ne *pas se laisser subir sans rien faire*, cherchant à avancer à contre-courant des tendances du secteur pour rester fidèle à leurs valeurs personnelles. La maxime « quand on veut, on peut » semble assez bien leur correspondre. Ainsi, par exemple, refusent-ils d'intégrer le Wifi dans leur établissement (Pension Te Miti), ou cherchent-ils à développer des solutions faites maisons (Pension de La Plage), pour éviter autant que faire se peut de se soumettre entièrement aux tendances imposées par le secteur. D'après Hofstede et al. (2002), les cultures orientées *Doing* sont souvent également individualistes, car relevant d'un système social où l'individu est censé s'affirmer, s'élever par rapport à la masse, et non rentrer dans le rang en silence. Une *distance hiérarchique faible* semble également être la tendance (Hofstede et al. 2002).

Parmi les dirigeants *polynésiens*, deux semblent plutôt orientés *Doing* (Ahiitea Lodge et Mahana Lodge). A la différence des dirigeants métropolitains, ils s'avouent motivés non pas par des ambitions purement personnelles, mais par une volonté d'être utiles à la communauté et de servir d'exemple pour les polynésiens qu'il est possible de s'insérer dans une autre voie que de celle de la soumission à l'environnement (*Being*). Vis-à-vis des TI, ils sont des utilisateurs chevronnés de tout ce qui a trait aux réseaux sociaux et aux intermédiaires en ligne, conscients sans doute de l'utilité de ces outils pour atteindre et sensibiliser un maximum de polynésiens (soulignons toutefois que la dirigeante d'Ahiitea Lodge avoue être passionnée par les TI (motivation intrinsèque), alors que le dirigeant de Mahana Lodge s'en passerait volontiers (motivation purement extrinsèque)).

2.4 L'orientation temporelle face aux TI

L'orientation temporelle en tant que dimension culturelle est difficile à évaluer, tant les données affichent des résultats épars, peu importe que les dirigeants soient polynésiens ou métropolitains.

Rappelons simplement que les TI sont plus à même d'être acceptées dans les cultures orientées *long terme*, à cause de la planification nécessaire (en termes d'implantation, de formation etc.) et du fait que les bénéfices escomptés peuvent n'apparaître qu'à long terme (Hansa et Ditsa, 1999). Une entreprise qui décide d'intégrer les TI dans ses processus le fait généralement dans l'optique d'un changement durable. Seul le dirigeant de *La Pension de La Plage* semble correspondre à ce scénario : métropolitain de culture, d'éducation et de formation, il raisonne à *LT*, parle d'investissements et aime à penser l'entreprise de demain. Il maîtrise les TI, mais cette maîtrise semble toutefois essentiellement liée à son ancien métier (ingénieur informatique) qu'à son orientation culturelle *LT*. Les autres dirigeants métropolitains (Relais Marama et Pension Te Miti), supposément de culture orientée *LT*, avouent raisonner au présent car *acculturés au mode de pensée polynésien*. Ce dernier point met en évidence deux choses : (1) aux yeux des dirigeants d'origine métropolitaine, les polynésiens sont plutôt orientés *Présent ou CT* ; (2) être orienté *Présent* est un changement radical pour les métropolitains, ce qui sous-entend qu'ils sont plutôt orientés *Futur*.

Les *polynésiens*, quant à eux, sont théoriquement plus à même de raisonner au *Présent* ou à *CT* (Saura, 2008, p256). Les cultures orientées *CT* peuvent ne pas ressentir l'importance d'utiliser les TI, se satisfaisant de leurs process actuels dès lors que ceux-ci demeurent efficaces (Hansa et Ditsa, 1999). Ce résultat peut être illustré par les dirigeants de *Kauehi Lodge*, qui ont toujours su fonctionner sans TI, et qui, jusqu'à très récemment, n'ont jamais senti le besoin d'y avoir recours. Polynésien de culture, d'éducation mais scolarisés dans un système calqué sur le système français (comme tout polynésien), ils raisonnent essentiellement au présent. Leur maîtrise des TI est inexistante. Les autres établissements polynésiens s'affichent de manière éparse orientés *Passé, Présent, CT ou LT*, et il semble difficile d'y voir une explication autre que leur existence, ponctuée de phénomènes d'acculturation plus ou moins intense, liés par exemple aux formations ou aux études, ou encore aux expériences professionnelles précédentes (la dirigeante d'*Ahiitea Lodge*, par exemple, a travaillé en hôtellerie et en agence de voyage où la planification LT semble de rigueur).

2.5 L'authenticité polynésienne mise à mal par les TI : le lien avec les assomptions profondes

Les répondants *polynésiens* témoignent dans leurs discours d'un conflit entre leur culture et l'utilisation des TI. Tous soulignent que les TI sont essentielles aujourd'hui, certes, mais tous dénoncent de manière plus ou moins forte, l'impact négatif que celles-ci peuvent avoir sur l'*authenticité* de la culture. C'est notamment le cas des dirigeants du *Mahana Lodge*, et de *Kauehi Lodge*, qui incarnent les plus fermes opposants. Ces deux derniers semblent fortement imprégnés de la culture polynésienne chérissant et regrettant surtout son aspect traditionnel. Ils opposent clairement ce qui pour eux fait l'*authenticité* de la culture polynésienne (l'ouverture, le contact, la chaleur des échanges) aux TI, et voient leur immixtion à un niveau sociétal d'un mauvais œil. Cette opposition et une volonté particulièrement affirmée de rester fidèle à leurs valeurs culturelles engendrent chez eux un sentiment et des comportements de rejet des TI. Que ce soit le dirigeant de *Mahana Lodge* ou ceux de *Kauehi Lodge*, aucun d'eux ne les utilise à des fins personnelles, mais le font uniquement pour les besoins de leur établissement (les démarches de *Kauehi Lodge* sont toutefois très récentes).

« (...) je trouve que les réseaux sociaux ça éloigne le polynésien de ses racines, de sa culture, de son identité parce qu'aujourd'hui, les jeunes tu leurs demandes de raconter

« un peu l'histoire de la Polynésie, de Tahiti et de ses îles, il n'y a pas grand monde qui va te répondre quelque chose d'intéressant à mon avis. »

Entretien avec Nanihi, gestionnaire de Kauehi Lodge, juin 2018

L'*authenticité* est le concept qui revient le plus, que ce soit dans le relationnel, l'activité quotidienne, la réalité etc. Cela rejoint le thème des *assomptions profondes*, traitées dans le chapitre VII, qui propose que c'est la confrontation entre les assomptions profondes de l'individu, avec celles inhérentes à la technologie qui engendrent les valeurs TI *personnelles* (les valeurs TI professionnelles semblent quant à elles plutôt liées à l'utilité pragmatique qui ressort de l'utilisation des TI). Fondamentalement, comme cela a été démontré précédemment, par son aspect *collectiviste* et *Being*, la culture polynésienne s'affiche plutôt propice à l'adoption des TI dans leurs fonctionnalités sociales (notons que ce sont, d'après Schein (2010), des thèmes caractéristiques des assomptions profondes). Toutefois, la connexion et l'engagement personnel du dirigeant auprès de l'*authenticité* de sa culture peut contribuer à tirer les valeurs et comportements TI du côté négatif.

Concernant les dirigeants métropolitains, eux aussi témoignent de valeurs TI négatives (qui sont comme pour les polynésiens la résultante de la confrontation entre les assomptions profondes), mais le lien avec leur appartenance culturelle n'apparaît pas clairement. Dans leurs discours, ils semblent lier ces valeurs TI uniquement à la pratique de leur métier. Le postulat du chercheur est que ceci s'explique par leur statut d'*expatrié*, *polynésianisés*, *acculturés* à la culture polynésienne, et déracinés de leur culture d'origine.

2.6 Synthèse : proposition de trois profils culturels

Dimension	Doing	Being
		<i>Favorise l'acceptation des intermédiaires en ligne</i>

<p>Collectivisme</p> <p><i>Favorise l'adoption des TI sous leur aspect social</i></p> <p>(Réseaux sociaux, intermédiaires en ligne, etc.)</p>	<p><i>Ahiitea Lodge,</i> Polynésienne, LT</p> <p><i>Mahana Lodge,</i> Polynésien, Présent</p>	<p><i>Punatea Village,</i> Polynésien, CT</p> <p><i>Pueu Village,</i> Polynésien, Présent</p> <p><i>Pension Mave Mai,</i> Polynésien, LT</p> <p><i>Pension Armelle,</i> Polynésien, Passé</p> <p><i>Kauehi Lodge,</i> Polynésiens, Présent</p>
<p>Individualisme</p> <p><i>Favorise l'adoption des TI sous leur aspect technique</i></p> <p>(Maîtrise, conception, codage)</p>	<p><i>Pension de La Plage,</i> Métropolitain, LT</p> <p><i>Pension Te Miti,</i> Métropolitain, Présent</p> <p><i>Relais Marama,</i> Métropolitain, Présent</p>	

Tableau 39 : Au croisement des dimensions Collectivisme vs Individualisme, Doing vs Being, et Orientation temporelle

Plusieurs profils peuvent être élaborés selon les deux dimensions retenues, *collectivisme* vs *individualisme* et orientation *Being* vs *Doing*. A noter que ces profils ont un caractère *idéalisé* et expriment des tendances, et peuvent ne pas correspondre à l'entièreté de la réalité des dirigeants. La correspondance entre le profil et la réalité est légendée ainsi : (++) correspondance forte ; (+) correspondance moyenne ; (+-) correspondance questionnable.

Les Natifs polynésiens sédentaires : Collectivisme, Being

(+++) *Punatea Village*, (++) *Pueu Village*, (+) *Pension Armelle*, (+-) *Pension Mave Mai*,
(+/-) *Kauehi Lodge*.

Polynésiens d'ethnie et de culture, les dirigeants de cette catégorie ont vécu toute leur vie au même endroit, où ils ont finalement repris (dans le cas d'une affaire familiale) ou créé leur établissement. Il en résulte une forte connexion avec la culture polynésienne, étant la culture dans laquelle ils ont baigné toute leur vie. De tendance *collectiviste*, la structure sociale pèse

sur leurs comportements, et incarne leur principale source de motivation (notamment la famille et les proches). D'orientation *Being*, ils ne cherchent pas à dominer leur environnement, qu'ils connaissent intimement, mais cherchent plutôt l'harmonie avec celui-ci.

Par rapport aux TI, leur vision *collectiviste* de la société tend à les rendre propices à l'utilisation des fonctionnalités TI liés aux réseaux sociaux et aux intermédiaires. Ils sont utilisateurs réguliers des réseaux sociaux, qui leur permettent de rester facilement en contact avec la famille et les proches, qui souvent correspondent à un collectif étendu. Les intermédiaires en ligne sont vus d'un bon œil, car ils leur permettent de simplifier grandement leur travail.

Les *Natifs polynésiens migrants* : Collectivisme, *Doing*

(+) *Ahiitea Lodge*, (+) *Mahana Lodge*,

Polynésiens d'ethnie et de culture, les dirigeants de cette catégorie ont la particularité d'avoir migré ou d'avoir voyagé avant de s'installer dans la région dans laquelle ils ont décidé de créer leur établissement. Contrairement aux sédentaires, leur pension de famille est une création, et non une reprise de l'affaire familiale. La région dans laquelle ils s'insèrent est l'aboutissement d'un voyage, d'une migration et non un point de départ. Leur connaissance de la vie d'*ailleurs* renforce le lien qu'ils ont avec leur propre culture, ils en deviennent des ambassadeurs, des défenseurs. De tendance *collectiviste*, la structure sociale pèse sur leur comportement et incarne leur principale source de motivation. Contrairement aux sédentaires, celle-ci ne se limite pas à la famille, mais s'étend à un collectif plus étendu, notamment les jeunes polynésiens, ou encore au secteur, qu'ils prennent à cœur de sensibiliser (les dirigeants de *Mahana Lodge* et *Ahiitea Lodge* ont un engagement associatif fort). D'orientation *Doing*, ils démontrent une volonté de faire les choses par eux même, et d'aller à contre-courant des mœurs polynésiennes plus traditionnelles plutôt orientées *Being*.

Par rapport aux TI, leur vision *collectiviste* de la société tend à les rendre propices à l'utilisation des fonctionnalités TI liés aux réseaux sociaux et aux intermédiaires. Leur volonté d'agir en tant qu'ambassadeurs (*Doing*), les pousse à avoir recours aux TI dans leurs aspects sociaux.

Les *Expatriés métropolitains* : Individualisme, Doing

(++) *Pension Te Miti*, (++) *Relais Marama*, (+) *Pension de La Plage*

Métropolitains, les dirigeants de cette catégorie ont la particularité d'avoir migré pour finalement s'installer en Polynésie française. A la différence des natifs polynésiens migrants, la culture polynésienne leur était totalement étrangère à leur arrivée, et ont dû chercher à l'appivoiser pour s'intégrer, avec plus ou moins de réussite. Même s'ils s'avouent « polynésianisés », l'acculturation n'est que partielle, et ils gardent fondamentalement un mode de pensée basé sur leurs valeurs occidentales d'origine. De tendance *individualiste*, l'épanouissement personnel incarne leur motivation première. Ils poursuivent un style de vie particulier et tendent à rejeter leur vie d'antan. D'orientation *Doing*, ils démontrent une forte volonté de faire les choses par eux même et de rester autant que faire se peut indépendant, ce qui tend à les inscrire dans un comportement de rejet des intermédiaires.

Par rapport aux TI, leur vision *individualiste* de la société et leur orientation *Doing* tend à les rendre réfractaires aux réseaux sociaux et aux intermédiaires en ligne, rejetant l'idée d'être le maillon d'une chaîne, dépendant d'autres pour exercer. Ainsi préfèrent-ils développer des solutions bien à eux, quand c'est possible, pour limiter la dépendance et rester maîtres du devenir de leur établissement.

2.7 Quels enseignements peut-on en tirer ?

Enseignement 8: Un *lien qualitatif* entre culture issue de l'environnement macrosocial et culture TI a été mis en évidence. Ce lien émerge de la différence au niveau des tendances d'adoption des TI entre les dirigeants d'origine *métropolitaine* et les dirigeants *polynésiens*. Ainsi, il a été observé et analysé que les dirigeants polynésiens, à tendance *collectivistes*, accusent d'une acceptation des TI (dans leurs fonctionnalités sociales) *plus élevée* que les dirigeants d'origine métropolitaine, à tendance plus *individualistes*. Parallèlement, leur orientation *Being* tend à les rendre plus propices à l'acceptation des impératifs imposés par le secteur, à savoir le recours croissant aux intermédiaires en ligne. Les dirigeants métropolitains, plutôt d'orientation *Doing*,

démontrent quant à eux une acceptation plus difficile, car moins enclins à se laisser contrôler par leur environnement. Collectivisme vs Individualisme et Being vs Doing sont des dimensions culturelles caractéristiques des *assumptions profondes*. De manière plus déclarative, certains dirigeants polynésiens témoignent directement d'un conflit entre l'*authenticité* de leur culture et l'utilisation de TI. Comme il a été mis en évidence dans le chapitre VII, l'*authenticité* correspond aux normes subjectives voir culturelles qui certifient de manière incontestable le réel, le vrai et le digne d'intérêt, et sont liés aux *assumptions relatives* à la *nature des relations humaines*, aux *comportements de l'homme vis-à-vis de son environnement* et à la *nature de la réalité et de la vérité*.

Ces résultats, qui prennent racine dans les *assumptions profondes*, avancent dans le sens de **l'hypothèse H2a** du cadre conceptuel.

Enseignement 9 : Il semble primordial, avant d'évaluer la relation des TI avec la culture, de les distinguer en termes de *fonctionnalités*. Différentes fonctionnalités présentent différents *requis culturels*. Ainsi peut-on distinguer les *fonctionnalités techniques*, dont l'adoption semble favorisée par des cultures à tendance individualistes et Doing, et les *fonctionnalités sociales*, dont l'adoption semble plutôt favorisée par les cultures orientées collectivistes et Being. Ces dernières sont celles qui intéressent la recherche car liées aux intermédiaires en lignes, à la gestion de l'e-réputation ou encore aux réseaux sociaux.

Enseignement 10 : La prise en compte du phénomène d'*acculturation* semble primordial, particulièrement dans les sociétés à mixité élevée, comme la Polynésie française. L'*acculturation* est un phénomène puissant, qui brouille aisément les pistes. De nombreux paramètres viennent peser sur l'identité macro culturelle d'un individu, et il ne peut très clairement pas se limiter à des caractéristiques ethniques ou nationales, ni se limiter à du déclaratif. Cette proposition avance dans le sens, voir même au-delà de ce qui est proposé par l'oignon virtuel (Straub et al., 2002). En plus du fait que la culture d'un individu soit la combinaison de ses appartenances culturelles (conscientes et revendiquées) elle est également et potentiellement le fruit de ses *acculturations* successives au gré de son *trajet de vie*. Ainsi un polynésien sédentaire et un polynésien voyageur, même si tous les deux se revendiquent « polynésien », n'auront pas les mêmes caractéristiques macro-culturelles, car le premier s'est confronté à un nombre de communautés moindre que le dernier, qui lui s'en retrouve potentiellement et partiellement imprégné (on dit souvent que les voyages enrichissent). Le

migrateur peut revenir avec une volonté d'affirmer encore plus sa culture, sa différence, au regard du reste du monde.

Notons qu'en Polynésie française, les vecteurs principaux d'acculturation sont l'*éducation*, le *système scolaire*, suivi par le *monde de l'entreprise*. Pour un polynésien, les trois milieux sont potentiellement dans les mains de systèmes culturels différents. Ainsi, sans trop caricaturer, un enfant polynésien, élevé dans une famille paumotu chrétienne, scolarisé dans le système français, et travaillant dans une entreprise dirigée par des chinois subit des acculturations successives, et son identité culturelle sera différente du, même polynésien, mais qui est resté aux Tuamotu. De l'intensité (durée, immersion) des interactions avec ces différentes communautés culturelles dépend son imprégnation des valeurs culturelles qui les régissent.

CONCLUSION DU CHAPITRE VIII

Ce chapitre a permis d'évaluer *empiriquement et qualitativement* l'influence de la culture issue de l'environnement macrosocial sur la culture TI des dirigeants de pension de famille (**hypothèse 2**). Rapprochant données empiriques et littérature, il a été observé que des dimensions culturelles comme *collectivisme vs individualisme* et *Being vs Doing*, qui s'expriment au niveau des assomptions profondes, jouent un rôle prépondérant sur l'adoption des TI. Les dirigeants *polynésiens*, qualifiés collectivistes et Being, accusent d'une meilleure propension à adopter les TI que les dirigeants *métropolitains* individualistes et Doing, tout du moins pour les fonctionnalités TI qui intéressent le secteur (plateformes de réservations en ligne et réseaux sociaux).

Ces dimensions ont été rapprochées des thèmes d'assomptions profondes vus dans le chapitre VII, telles que *la nature des relations humaines* (dont collectivisme vs individualisme sont une composante), les *comportements de l'homme vis-à-vis de l'environnement* (dont Being vs Doing sont une composante) et *la nature de la réalité et de la vérité*, qui caractérisent l'authenticité culturelle, et qui ont un impact avéré sur les valeurs et les comportements TI. Ceci avance dans le sens de l'hypothèse **H2a**.

L'hypothèse **H2b**, selon laquelle la culture issue de l'environnement macrosocial influence les valeurs TI, est indirectement adressée au travers l'idée que les valeurs TI émergent de la confrontation des assomptions profondes du dirigeant (qui proviennent donc pour partie de sa culture issue de l'environnement macrosocial) et celles inhérentes aux TI (voir chapitre VII).

CHAPITRE IX : *RESULTATS* : L'INFLUENCE DE LA CULTURE ISSUE DE LA PRATIQUE DU METIER SUR LA CULTURE TI

Présentation du chapitre IX

L'objectif de ce chapitre est d'évaluer empiriquement et qualitativement si la *culture TI* du dirigeant TPE, caractérisée par ses comportements TI, ses valeurs TI et ses assomptions relatives aux TI, peut être influencée par la *culture issue de la pratique du métier* (**hypothèse 3**).

Dans un premier temps, il va être question d'identifier et de caractériser les différentes *valeurs et pratiques* liées au métier d'hôte de pension de famille, en s'appuyant notamment sur différents documents traitant du secteur, mais également en collant aux *représentations* des acteurs. Dans un second temps, l'objectif va être de les *confronter aux valeurs et comportements TI* relevées lors du chapitre VII afin d'évaluer la relation qui existe entre ces deux variables. Cette relation est essentiellement appréhendée via les témoignages des répondants, et l'interprétation du chercheur prendra une place moins prépondérante que lors du chapitre précédent.

La culture métier telle qu'enquêtée ici se base sur ce que Picard (2006) qualifie de *représentation identitaire du métier*. Cette représentation identitaire correspond à un ensemble de valeurs issues d'un imaginaire organisationnel, et spécifie quelle est la manière « idéale » d'exercer le métier et comment l'entreprise doit fonctionner pour ce faire. Si cette représentation identitaire est partagée par d'autres praticiens de la profession, alors on est en présence d'une *culture métier*, spécifiée par des valeurs et des pratiques partagées. La thèse propose que l'adoption et l'utilisation des TI passe par une *confrontation* avec cette culture métier, celles-ci étant susceptibles d'avoir une influence sur les *valeurs TI* (**H3a**) et les *comportements TI* (**H3b**).

Le schéma suivant rappelle la place de **l'hypothèse 3** dans le cadre conceptuel :

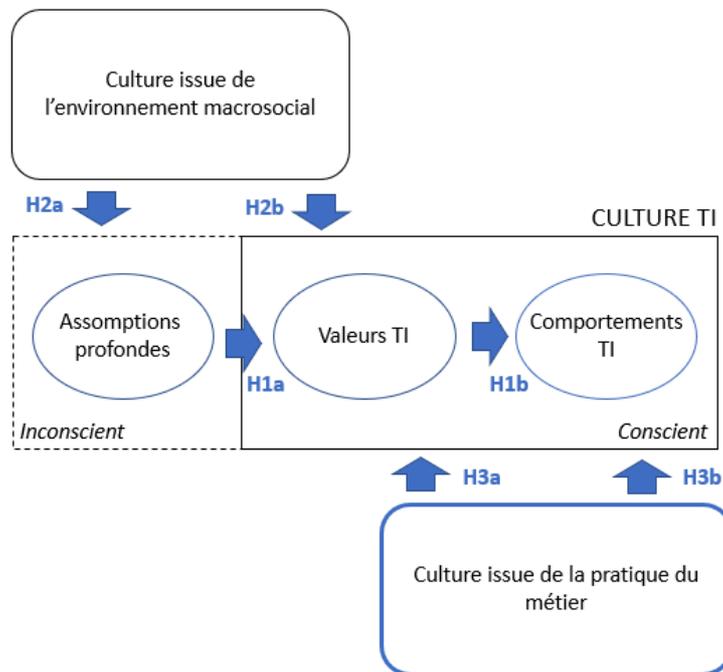


Figure 40 : Rappel de la place de l'hypothèse 3 au sein du cadre conceptuel

1. Existe-t-il une culture métier des pensions de famille ? Valeurs et pratiques métier (*Catégorie 8 et 9*)

1.1 Les organismes qui fédèrent le secteur

Il existe plusieurs organismes qui à ce jour cherchent à fédérer et promouvoir le secteur des pensions de famille, à savoir *Tahiti Tourisme* (organisme privé qui se charge de la promotion de la destination Polynésie), *l'Association du Tourisme Authentique de Polynésie Française* (ATAPF, spécifique aux pensions de famille), le *ministère du tourisme* (aides et subventions) et dans une moindre mesure l'association *Tahiti Manava*. L'objectif est de donner du poids au secteur, notamment face aux grandes chaînes hôtelières internationales qui drainent l'essentiel des nuitées locales, ou encore face à d'autres destinations balnéaires qui proposent un rapport qualité prix souvent supérieur. La particularité des pensions de familles, et qui lui vaut finalement un positionnement différencié dans le paysage touristique polynésien, est qu'elles proposent aux visiteurs une immersion au sein de la population et de la culture locale en séjournant chez l'habitant. Même si cet habitant est libre d'offrir la prestation comme il l'entend, le ministère et les associations cherchent à véhiculer un certain nombre de *valeurs et de pratiques* afin de fédérer le secteur autour d'une philosophie ou d'une vision commune. L'adhésion à ces valeurs et la qualité de mise en œuvre des pratiques recommandées permet d'ailleurs aux établissements de décrocher des « Tiare » (délivrés par le ministère, liés à des subventions ou des aides, équivalents aux étoiles pour les hôtels) ou des « Fare » (label de qualité, délivrés par l'ATAPF).

1.2 L'Authentique et le Mana, nouvelle stratégie de différenciation basé sur des valeurs culturelles polynésiennes

La stratégie engagée par les organisations officielles pour différencier l'offre touristique polynésienne se centre autour de deux mots : « l'Authenticité » (polynésienne) et le « Mana », qui sont deux concepts liés à la culture polynésienne.

- L'*authenticité* fait référence à la manière d'être naturel des polynésiens, qui se veut *accueillant, souriant, respectueux, chaleureux, généreux, imprégné de sa culture et de ses*

traditions, qu'il partage avec passion aux visiteurs de tous horizons. Ces valeurs d'hospitalité et de respect ont théoriquement pour origine des coutumes populaires ou des règles qui, jadis composaient le code d'honneur, moral et social des polynésiens, véhiculées par l'aristocratie d'antan (Saura, 2008, p174-175). A noter que certaines thèses défendent l'idée que ces valeurs ne sont pas forcément représentatives des traditions vécues spontanément et quotidiennement par les polynésiens, mais sont en fait le fruit d'un discours contemporain qui est né de la rencontre historique entre l'occident et le polynésien (Saura, 2008, p 2010).

« C'est en effet une tradition dans ce pays de bien recevoir les étrangers, les gens de l'extérieur (...). Il ne faut pas croire pour autant qu'à Tahiti les étrangers soient aimés spontanément, à quelques exceptions près. Ce que l'on aime, c'est d'abord recevoir, qui que ce soit, aller chercher les gens au bateau ou à l'aéroport, les promener, faire la fête et montrer que l'on dépasse les autres en générosité et en hospitalité. L'étranger n'est qu'un prétexte à visiter et apprécier son propre pays, à se retrouver entre Tahitiens, à manger du *ma'a tahiti* (plats traditionnels), à célébrer sa joie de vivre et sa culture, à se donner en spectacle face aux autres, mais d'abord entre soi. »

Encadré 38 : Accueillir, une tradition ? (Saura, 2011, p82)

- Le « *Mana* » (comme défini par le polynésien) est un concept intangible qui aujourd'hui fait référence à une forme de puissance spirituel qui imprègne les lieux, les objets et les personnes. Il peut revêtir nombre de qualificatifs (fort, puissant, bienveillant, mauvais, apaisant etc.) et s'apparente à une forme de ressenti au contact de toutes choses, soient-elles tangibles ou intangibles (le mana se dégage d'une personne, d'un lieu, d'un rocher, d'un arbre, d'une création artistique, d'une relation, d'une danse etc.). De manière plus traditionnelle, le Mana était lié à la puissance qui se dégageait naturellement de personnes d'autorité (chef de tribu, guérisseur, spécialiste) du fait de leur force, de leur savoir, de leur rang social etc.

L'encadré suivant reprend différents textes promotionnels utilisés par les organismes qui régissent le secteur pour valoriser et promouvoir l'Authentique et le Mana :

« Bienvenue ! Maeva ! Notre « fenua » (terre) est connu pour notre accueil, nos rires et notre joie de vivre. Nous vous invitons ici à découvrir la *Polynésie authentique*, celle façonnée par les polynésiens eux-mêmes. Au-delà du mythe, c'est une totale immersion dans notre culture que nous vous proposons, aux senteurs de notre fleur emblématique : la Tiare. Nous vous invitons à découvrir l'Esprit Tahitien au travers d'un combiné d'îles, privilégiant rencontres et proximité avec les polynésiens. »

Source : Site internet de Tahiti Tourisme

« (...) Au-delà de nos paysages et des activités balnéaires que l'on peut trouver ailleurs, Tahiti et ses îles souhaite encourager le partage d'une expérience humaine totalement polynésienne et de notre culture. (...) Et quel que soit l'archipel où vous séjournerez, des Marquises aux Gambier, des Tuamotu aux Australes, des Iles du Vent aux Iles Sous le Vent, nos *pensions* sont le fer de lance de cette rencontre possible avec notre « mana ». (...) Vous allez rencontrer des ambassadeurs et des protecteurs de nos modes de vie, de notre culture et de notre environnement. Ils pourront vous transmettre nos légendes, une part de nos savoirs traditionnels et vous forgeront des souvenirs et des amitiés durables que seule la Polynésie peut offrir (...) ».

Source : Guide du Tourisme Authentique de la Polynésie Française, message de la ministre

« L'Accueil, la Générosité, le Respect. Avec nous (les pensions de famille) vous rencontrerez des personnes exceptionnelles, vous vivrez votre rêve empreint d'expériences uniques, vous goûterez des moments inoubliables, vous partagerez le quotidien de nos membres, vous deviendrez membre de cette grande famille du Tourisme Authentique de Polynésie française. A tous, la Ora. Au cœur des Traditions ! Au cœur de l'*Authentique* ! »

Source : Guide du Tourisme Authentique de la Polynésie Française, message de la présidente de l'association ATAPF

Encadré 39 : Promouvoir le Mana et l'Authentique

1.3 Le point de vue des dirigeants enquêtés : comment se représentent-ils leur métier ?

Bien que s'appuyant sur différents documents officiels pour caractériser la culture métier des pensions de famille, l'objectif de la thèse est avant tout de *coller aux raisons des acteurs*, et de récolter différents témoignages sur comment les praticiens se représentent leur propre métier et leur propre identité professionnelle en tant qu'hôte de pension de famille. Selon le cadre conceptuel, c'est cette représentation d'eux même et de leur profession qui est confrontée à l'adoption et à l'utilisation des TI. Les paragraphes suivants exposent les valeurs et pratiques métiers liés à l'accueil au sein de chacun des établissements (résumés basés sur les entretiens et les séjours ethnographiques).

Pension Ahiitea Lodge :

« Dans un esprit familial et de détente, vous apprécierez le cadre agréable et verdoyant de notre pension dans laquelle vos vacances vous permettront de garder un merveilleux souvenir de Polynésie ».

Source : Guide des Hôtels de Famille de Tahiti et ses Iles, 2017, p25

La dirigeante de Ahiitea Lodge témoigne chercher à promouvoir des valeurs comme *l'authenticité polynésienne*, *l'esprit de famille* et la *disponibilité* pour les clients. Elle semble mettre le partage des valeurs au centre du relationnel avec les clients, et cherche à les imprégner de la culture et du mode de vie polynésien. Dans ses discours, elle fait régulièrement référence au « *Mana* ». L'amour du partage est la clé de la réussite d'après elle. Elle avoue être contente quand des clients deviennent amis. Une autre pratique qu'elle témoigne inhérente au fonctionnement des pensions de famille est la *participation de la famille*, essentielle. Les pensions de famille, ça reste en famille, et c'est la contribution (parfois gratuite) de chacun qui permet à l'établissement de rentrer correctement dans ses frais. Elle en gestionnaire, accueil, et community manager, son père en cuisine, et ses sœurs qui viennent de temps en temps aider. Elle engage des employés et des stagiaires, qu'elle essaye de sensibiliser à l'importance de cette « *authenticité polynésienne* ». Sa mère, la propriétaire et présidente de l'Association du Tourisme Authentique de Polynésie Française (ATAPF) a un engagement associatif très fort. On peut noter que l'organisation physique des lieux s'apparente à une grande maison familiale à étage, avec piscine, dans laquelle les pensionnaires cohabitent avec la famille et partagent salle à manger, salon, cuisine etc. Pas de bungalows individuels ici, et l'acceptation du vivre ensemble est primordial pour passer un séjour agréable.

Valeurs métiers témoignées : *Accueil chaleureux, authenticité polynésienne, esprit de famille, disponibilité, partage*

Pratiques métiers observées : *Contact facile, sourire omniprésent, sollicitation de la famille dans les processus, hébergement collectif (maison), immersion dans la famille*

Pension de La Plage :

« *Nous vous ferons partager notre connaissance et notre amour de la Polynésie. Vous y trouverez la douceur de vivre et la gentillesse de l'accueil polynésien* ».

Source : Site internet de la pension de La Plage

Pareillement, le dirigeant de la Pension de La Plage met le *partage* et la *chaleur de l'accueil* au cœur des valeurs qu'il cherche à promulguer. Il semble toutefois chercher à se positionner à cheval entre une prestation hôtelière et l'accueil chaleureux propre aux pensions de famille. Ici, pas d'authenticité polynésienne, pas de Mana, mais « *l'accueil d'une pension avec le sérieux d'un hôtel* » entonne-t-il quand interrogé sur la vision qui le guide au quotidien. D'ailleurs, chacune des chambres porte le nom d'une île de Polynésie (Moorea, Tetiaroa, etc., comme cela se fait souvent dans les grands hôtels), ce qui donne un petit côté « polynésien » à la prestation, à défaut de proposer le décor correspondant (les chambres ont un style studio appartement). « *C'est avec passion, dynamique et éthique que l'équipe de la pension de la plage travaille pour vous apporter la meilleure prestation possible* », peut-on lire dans le guide papier qu'il met à disposition dans chacune des chambres, et que sa femme aime souligner son existence quand sollicitée. « *Tu as regardé dans le guide ?* » Métropolitain de souche, il semble être l'exemple de l'entrepreneur expatrié qui doit adopter les us et coutumes locales pour positionner correctement son offre et s'insérer dans le réseau. Ainsi, propose-t-il un accueil qui se veut *similaire* à celui des pensions de famille, sans que cet accueil chaleureux soit inhérent à ses propres valeurs culturelles. C'est tout du moins le ressenti du chercheur en immersion lors de son séjour ethnographique. Par rapport à son relationnel avec les clients, il avoue accueillir la plupart des clients comme des amis, avec qui il *partage* ses idées, sa vision de la vie et « tout ce qu'il pense important » (en résulte des échanges philosophiques très riches). Contrairement à Ahiitea Lodge, où la famille est omniprésente et s'étale sur trois générations, les dirigeants de la pension de La Plage semblent déconnectés de tous liens familiaux (l'isolement aidant) et contacts avec la population locale. Ils emploient d'ailleurs deux employés, tous les deux ethniquement métropolitains (aucun local dans le personnel).

Valeurs métiers témoignées : *Accueil chaleureux, sérieux d'une prestation hôtelière, partage*

Pratiques métiers observées : *Fournir de l'information complète, édition d'un guide écrit et renvoi à ce guide, disponibilité, petit déjeuner (payant) avec les clients, hébergement individuels (chambres de type studio, toutes équipées)*

« Dans une ambiance conviviale et familiale « comme à la maison », venez rencontrer des voyageurs de tous les pays dans un environnement relaxant. »

Source : Guide du Tourisme Authentique de la Polynésie Française, 2018, p179.

Les dirigeants de l'établissement ne semblent pas chercher à promouvoir l'authenticité polynésienne ou encore le Mana, qui sont des concepts qui leur sont étrangers (ils savent ce que c'est, mais l'observent chez les locaux plus qu'ils ne le vivent). *L'authenticité dans le relationnel, la convivialité, l'esprit de famille, l'amitié, le partage et l'accueil chaleureux* semblent toutefois constituer la pierre angulaire de leur prestation. Leur tendance à être fidèle à leur naturel, à qualifier leur prestation de « comme à la maison » ou de « à la bonne franquette » donne l'impression d'être au sein d'une pension de famille non pas polynésienne, mais *française*. Ils proposent un service de type pension de famille, basé sur les mêmes valeurs d'accueil chaleureux, de partage et de disponibilité, mais n'ayant pas la volonté de jouer un rôle qui n'est pas le leur (ils apprécient par-dessus tout les gens « vrais »), ils mettent de côté l'authenticité polynésienne pour proposer *l'authenticité à la française*. Une cliente interrogée par le chercheur témoignait d'ailleurs avoir eu l'impression d'être revenue en France dès ses premiers contacts avec ses hôtes. L'établissement en lui-même ne surjoue pas le décor polynésien et le bungalow, mais propose un cadre de séjour de type « maison normale », où les différents convives cohabitent un peu comme des colocataires, se répartissant les différentes chambres, faisant la queue pour aller à la salle de bain, et se retrouvant le soir pour manger ensemble. Le petit déjeuner toutefois se prend sous le *Fare Pote'e* central (petit bâtiment totalement ouvert) à heure précise (généralement 7h30 – 8h), pour un moment d'échange et *d'être ensemble*, chose qui semble particulièrement tenir à cœur aux dirigeants. Contrairement à la pension de La Plage, les deux employées à mi-temps sont polynésiennes.

Valeurs métiers témoignées : *Accueil chaleureux, authenticité dans le relationnel, convivialité, esprit de famille, amitié, partage*

Pratiques métiers observées : *Naturel dans les échanges, contacts amicaux, décontracté, petit déjeuner avec les clients, disponibilité, lieux et processus qui favorisent l'échange, hébergement collectif (maisons)*

Punatea Village :

Le dirigeant de l'établissement cherche à promouvoir un accueil qu'il qualifie de typiquement polynésien, basé sur les valeurs *d'accueil*, de *disponibilité* et *d'écoute*. Il cherche notamment à immerger ses clients dans le mode de vie polynésien, non pas traditionnel, mais contemporain. Il organise les week-ends, moment de la semaine où l'établissement affiche son plus haut taux de réservation, des festivités de type barbecue, musique locale et reggae (avec bières), où sont conviés la famille, les amis mais également les clients à qui est proposé de quoi manger et boire sans qu'ils aient à déverser le moindre argent. L'accueil à la polynésienne pour lui c'est ça, et s'opère autour d'une grande table garnie de nourriture à partager. On y retrouve ce que Henri Hiro qualifie de « quintessence de la politesse tahitienne », coutume où systématiquement, le voyageur ou même le passant local se voit offrir une place à la table familiale avant de continuer son chemin (Saura, 2008, p175). Le cadre de séjour est composé de bungalow sur pilotis, non pas dans l'eau mais aux abords, d'un style décoratif polynésien et colonialiste. Contrairement à Te Miti ou Ahiitea Lodge, la maison des propriétaires est assez en retrait par rapport aux logements des clients, qui ont chacun un espace réservé sur la grande propriété.

Valeurs métiers témoignées : *Accueil à la polynésienne, disponibilité et écoute*

Pratiques métiers observées : *Accueil tacite, invitation aux festivités, disponibilité, hébergements individuels (bungalows privés)*

Mahana Lodge :

« Situé en plein cœur de Papeete, Mahana Lodge sera votre point de chute en arrivant en Polynésie française. (...) notre équipe vous accueillera dans un cadre pratique, propre et familial ».

Source : Guide du Tourisme Authentique de la Polynésie Française, 2018, p172.

Le dirigeant a eu l'idée du Mahana Lodge à son retour de tour du monde. Il y défend des valeurs inspirées des pensions de famille (il se qualifie lui-même plutôt comme une auberge, car propose des lits dorts en plein cœur de Papeete) et qu'il considère typiquement polynésiennes, comme *l'accueil du client comme un ami*, *l'esprit de famille*, la *disponibilité* (aide à l'organisation des séjours dans les îles), le *respect*, *l'humilité*, la *tolérance* et cherche à construire un *relationnel fort* avec le client, mais également entre les clients. Il souligne que ces valeurs permettent de faire ressentir aux clients le « *Mana* » polynésien, ce qui les différencie

des hôtels plus impersonnels et froids. Il implique souvent sa famille dans les prestations, en demandant par exemple à sa maman de faire visiter la presqu'île aux clients devenus proches. Il considère les employés de son établissement comme sa propre famille, bien qu'à part avec son cousin, il ne partage aucun lien de sang. Il se dit habitué d'une passion grandissante pour le tourisme. Comme au sein de la pension Te Miti et de la pension de La Plage, il prend son petit déjeuner avec les clients pour un moment d'échange et de disponibilité.

Valeurs métiers témoignées : *Accueil du client comme un proche, esprit de famille, disponibilité, respect, humilité et tolérance*

Pratiques métiers observées : *Forte disponibilité, prend le petit déjeuner avec les clients, sollicitation de la famille dans les processus, hébergement collectif (dortoir)*

Pueu Village

« *Nous serions très heureux de vous accueillir et de vous faire visiter TAHITI dans la simplicité et l'authenticité polynésienne.* »

Guide du Tourisme Authentique de la Polynésie Française, 2018, p174.

De manière similaire à *Punatea Village*, le dirigeant de *Pueu Village* propose une prestation au calme de la presqu'île de Tahiti, loin des tumultes de la capitale. Il promet un accueil *authentique à la polynésienne*, qui, pour lui, consiste à être *naturel, simple* et de *bonne humeur*. Il ne parle pas de traditions, ni de culture, ni de Mana, mais uniquement des valeurs comme la *simplicité* et la *joie de vivre*, qui sont, d'après lui, l'essence même de la mentalité paumotu (habitant des tuamotu, dont il est partiellement originaire) et qui font le sel de sa prestation, en plus de la *tranquillité*. Avec lui, pas de sourires forcés, pas de courbettes, pas de tenue correcte exigée (il s'est présenté au chercheur pied nu et torse nu), juste une relation d'égal à égal, d'homme à homme, d'hôte à invité. « *Il n'a pas l'air commode* » était une des premières pensées du chercheur lors du premier contact, pour finalement découvrir lors des quelques discussions qui ont ponctué le séjour une personne attentionnée, généreuse (n'a pas fait payer l'entièreté du séjour au chercheur, offre à manger dès qu'on vient le voir chez lui) et bon vivant (rigole à tous les coins de phrases). Le cadre du séjour est composé de bungalows sur pilotis en bord de mer, les mêmes que ceux de *Punatea Village*, assez éloignés du lieu de vie des propriétaires.

Valeurs métiers témoignées : *Accueil authentique à la polynésienne, simplicité, joie de vivre, tranquillité*

Pratiques métiers observées : *décontracté, générosité, offre systématiquement à manger, hébergement individuels (bungalows privés)*

Pension Mave Mai

Pour la dirigeante, c'est avant tout une « affaire de famille ». *Par la famille, pour la famille* semble assez bien résumer sa vision du fonctionnement et de la finalité de son établissement. Contrairement à son mari, la dirigeante semble n'éprouver aucune réelle passion pour le métier et pour le tourisme, mais y voit un moyen de prendre soin de ses cinq enfants, dont trois travaillent avec elle selon des rôles bien répartis : la fille au ménage, un des fils à la manutention et à la mécanique et le dernier en tant que guide pour les touristes. Malgré tout, elle avoue articuler sa prestation autour de valeurs comme la *bonne humeur (le sourire)*, la *disponibilité* (surtout la préoccupation de son mari qui se plie en quatre pour ses clients, et qui en retire une satisfaction personnelle) et particulièrement la *propreté*, cette dernière étant soulignée comme primordiale. Le nom de la pension, *Mave Mai*, veut d'ailleurs dire « Approchez, vous êtes les bienvenus ». Le cadre de séjour est une grande maison de type « normale » que doivent se partager les clients, et qui leur est spécifiquement réservée (les propriétaires disposent de leur propre logement sur la propriété voisine).

Valeurs métiers témoignées : *Accueil chaleureux, sourire, propreté, disponibilité*

Pratiques métiers observées : *Forte participation de la famille dans les processus, expéditions, hébergement collectif*

Relais Marama

« (...) Nous vous accueillons dans la grande tradition de la convivialité polynésienne. (...) Venez profiter du charme authentique de la Polynésie dans ce cadre unique, en relation avec la nature, les éléments et la population ».

Source : Site internet du Relais Marama

A l'origine, son établissement était pensé comme un endroit convivial où retentissaient des fêtes polynésiennes afin d'accueillir les rares plongeurs et navigateurs de l'époque. Aujourd'hui, la clientèle est composée à 90% de plongeurs, l'atoll Fakarava accusant d'une renommée mondiale dans ce domaine. Les valeurs qu'il essaie de mettre en avant dans sa prestation sont le côté *convivial, disponible, décontracté, bonne humeur* avec une touche de « *pas sérieux* ». La *propreté* du site est une valeur importante pour lui et il cherche sans arrêt à donner un aspect neuf aux infrastructures. Il souligne par ailleurs la propreté naturelle des polynésiens, parlant de son (ses) employé(s). Le cadre de séjour est composé de petits bungalows éparpillés sur une grande propriété en longueur, qui donne sur l'océan.

Valeurs métiers témoignées : *Propreté, convivialité, disponible, décontracté, bonne humeur*
Pratiques métiers observées : *Hébergements individuels avec parties communes, expéditions plage*

Pension Armelle :

« *Découvrez la Polynésie authentique. Nous vous accueillons dans notre pension de famille pour un séjour inoubliable dans nos îles. (...) Quoi de mieux que de manger au bord du lagon. »*

Source : Site internet de l'association Tahiti Manava.

Sa pension de famille est une *affaire de famille* avant tout, employant deux de ses quatre frères, les autres ne manquant pas de temps à autre, notamment les week-end, à venir aider. Pour le dirigeant, la participation de la famille est une des clés du fonctionnement de l'établissement, et permet, en plus de réduire les coûts, d'offrir un réel *accueil authentique à la polynésienne*, en immergeant le client dans sa propre famille. De manière similaire à Punatea Village ou à Pueu Village, l'authenticité qu'il propose est celle des polynésiens contemporains, et ne semblent pas jouer outre mesure le côté « polynésien traditionnel » (barbecue, reggae, bières, la simplicité des « petits polynésiens » comme il aime souvent qualifier). Il souligne que les valeurs en pension de famille sont différentes des hôtels à cause de ça, parlant également de la *disponibilité* qu'ils offrent aux clients et des *liens forts* qui se nouent. La *discipline*, la *rigueur* et surtout la *disponibilité* semblent être pour lui des valeurs fondamentales du métier, notamment dans sa tendance à répéter qu'il faut chercher à « tout faire pour les clients ». L'établissement se situe en bord de mer, et offre un cadre de séjour de type « maison normale » au sein de la maison familiale qui visiblement a subi moult travaux d'agrandissements au fur

et à mesure des années (effet patchwork). Pas de bungalows ni d'espaces privés ici, le visiteur cohabite pleinement avec l'ensemble des occupants de la maison (familles, amis ...) qui vaquent à leurs occupations naturellement (et bruyamment) sans jouer de sourires et de courbettes parce qu'il a payé la nuitée.

Valeurs métiers témoignées : *Accueil authentique à la polynésienne, discipline, rigueur, disponibilité*

Pratiques métiers observées : *Forte participation de la famille dans les processus, hébergement collectif (maison), immersion dans le naturel familial*

Kauehi Lodge :

« *Kauehi Lodge propose de vous accueillir dans un cadre idyllique, où respect, partage et générosité incarnent les valeurs premières* ».

Source : Page Facebook de l'établissement.
(*Notons que cette page a été créée très récemment par la fille des dirigeants*)

Les valeurs métiers témoignées par les dirigeants de Kauehi Lodge sont *l'authenticité* « *traditionnelle* » (terme à la mode qu'ils reprennent, mais pour eux c'est plus du *naturel*), la *générosité*, et la *disponibilité*. Toutefois, la valeur soulignée comme la plus importante à leurs yeux est le *respect*, mais pas uniquement envers les personnes, mais vis-à-vis des lieux et particulièrement de la nature et du lagon. Peut-être est-ce parce que qu'ils vivent dans un coin du pacifique encore relativement reculé (par rapport à Tahiti), mais cette authenticité et cette générosité semble directement lié à leur façon d'être au quotidien. Ainsi sont-ils *généreux* avec les clients, leur donnant souvent plus que ce qu'ils demandent, ne faisant pas payer certaines requêtes quand elles émanent de clients agréables et respectueux, ou gâtant les enfants quand ils le peuvent. Mais généreux également envers la population locale (quasiment tous considéré comme de la famille), aidant en payant les factures d'électricité des plus démunis, et privilégiant les rares commerces de l'atoll (alors qu'ils paieraient moins cher en se faisant livrer par bateau). La participation de la famille au sein des processus est privilégiée, ainsi les cousines germaines de la propriétaire s'occupent du ménage, le neveu s'occupe de l'approvisionnement en poissons frais et des excursions sur le motu (îlot désert), et d'autres encore viennent ponctuellement aider aux différents chantiers d'extension de la pension, ou lors de commandes spéciales comme les langoustes ou les crabes de cocotier. Le cadre de séjour, quant à lui, se rapproche d'une prestation hôtelière étoilée (l'établissement a la note maximale en *Tiare*, l'équivalent des étoiles

dans l'hôtellerie, et en Fare, qui correspond à un label de qualité), proposant des hébergements en bungalows plage sur pilotis devant des décors de carte postale.

Valeurs métiers témoignées : *Authenticité traditionnelle, naturel, générosité, disponibilité, respect*

Pratiques métiers observées : *Générosité, accueil traditionnel (offrir un coco à l'arrivée, offrir des couronnes à chaque arrivée et départ), sollicitation fréquente de la famille, propreté, expéditions pêche ou exploration, hébergement collectifs (maison centrale) ou individuels (bungalows privés)*

1.4 La représentation du métier d'hôte de pension de famille par les praticiens

Le tableau suivant propose de regrouper par occurrence les différentes valeurs et pratiques témoignées par les dirigeants.

<i>Pour vous, être hôte de pension de famille c'est ... ?</i>	
Valeurs métier	Pratiques métiers
<i>(Occurrences)</i>	<i>(Occurrences)</i>
- Accueil chaleureux, convivial (6)	- Hébergements collectifs (maisons) (6)
- Accueil du client comme un proche, comme la famille (5)	- Participation de la famille dans les processus (5)
- Disponibilité (5)	- Hébergement individuels (bungalows, studios) (4)
- Accueil et authenticité polynésienne (4)	- Petit déjeuner avec les clients (3)
- Générosité et partage (4)	- Propose des excursions (uniquement dans les îles) (3)
- Sourire, joie de vivre, bonne humeur, décontracté (4)	- Naturel dans les échanges (3)
- Naturel, simplicité, humilité (3)	- Immersion dans la famille (2)
- Respect et tolérance (3)	- Accueil traditionnel (offre un coco à l'arrivée, offre des couronnes à chaque arrivée et départ) (1)
- Discipline, rigueur, sérieux (2)	
- Propreté (2)	

--	--

Tableau 40 : Valeurs et pratiques métiers, vues par les praticiens

2. L'influence de la culture métier sur l'adoption et l'utilisation des TI (*catégorie 10*)

Pour rappel, l'objectif de cette catégorie est de tenter d'appréhender si la culture métier du répondant, telle qu'il se la représente, peut avoir un impact sur ses valeurs et comportements TI. *Est-ce que l'idée qu'il se fait de son propre métier peut aller à l'encontre de l'utilisation des TI ?* La structure des entretiens a permis de récolter des témoignages qui adressent directement la question. Deux tendances dans les discours ont pu être relevés :

(1) Ceux qui considèrent que les TI sont *indispensables* et font partie *intégrante du métier*. C'est le cas de l'écrasante majorité des établissements enquêtés (8/10), à savoir *Ahiitea Lodge, Pension de La Plage, Punatea Village, Mahana Lodge, Pueu Village, Pension Mave Mai, le Relais Marama et la Pension Armelle*. Pour ces dirigeants, il y a *absence de conflits* entre les valeurs métier et l'utilisation des TI, et sont même plus que la bienvenue dans les processus de l'entreprise.

(2) Ceux qui considèrent que *les TI vont à l'encontre de leur représentation du métier*. C'est notamment le cas de la *Pension Te Miti et Kauehi Lodge* (2/10). Des *conflits modérés* voir *élevés* entre l'image qu'ils se font de leur métier et l'utilisation des TI sont témoignés, et qui se traduisent concrètement par des *comportements de rejet vis-à-vis des TI*. Notons qu'ils s'avouent néanmoins conscients de l'importance croissante des TI, mais leur utilisation ne correspond tout simplement pas à la vision qu'ils ont de leur profession. Relevons également que parmi ces deux derniers cas, seul *Kauehi Lodge* se positionne en dehors de toute démarche TI, chose qui a évolué ces derniers mois (création d'une page Facebook).

2.1 Des TI devenues indispensables, les besoins métier comme vecteur d'adoption

Ahiitea Lodge, Pension de La Plage, Punatea Village, Mahana Lodge, Pueu Village, Pension Mave Mai, Relais Marama, Pension Armelle

La grande majorité des dirigeants enquêtés sont sans équivoque : de nos jours, les TI sont *indispensables*. Ils avouent sans détours qu'ils ne pourraient pas exercer sans eux, et que l'utilisation d'internet est devenue une *pratique inhérente* au métier. Même si, tous n'embrassent pas l'ensemble des fonctionnalités proposées par les TI (certains se contentent juste d'un site internet, d'autres juste des intermédiaires en ligne), ils considèrent que le métier

aujourd'hui est bien mieux qu'à l'époque des agences de voyages traditionnelles. Le gain en efficacité dans les processus métiers (promotion et diffusion de l'offre, transactions avec les clients etc.), la réduction de coûts et le gain (relatif) d'indépendance qu'elles permettent, ont contribué pour l'ensemble de ces dirigeants à avoir une *opinion très positive* des TI. Un détail important est d'ailleurs à relever : les dirigeants de cette catégorie (à l'exception de celui du *Mahana Lodge* et de la *Pension de La Plage*) ont connu le métier avant l'avènement des TI. L'arrivée d'internet s'apparente pour eux à une *évolution positive des pratiques métiers*.

Tous témoignent ne pas ressentir de conflits entre les valeurs qu'ils se font du métier et l'utilisation des TI. Même si certains soulignent tout de même une *perte d'authenticité* (*Punatea Village*, *Pension Armelle*, voir chapitre VII) dans les échanges sur site avec les clients, ils considèrent que c'est un mal pour un bien, et que le bilan est globalement *très positif*. Au-delà de l'absence de conflits entre les deux variables, le métier lui-même, à travers ses besoins, semble être *le vecteur d'entrée* des TI dans le quotidien du dirigeant.

Mais même ceux qui sont personnellement les plus réfractaires aux TI ont accueilli leur immiscement au sein du métier à bras ouverts. Le dirigeant du *Relais Marama*, qui pourtant n'a de cesse d'exprimer son mécontentement général vis-à-vis des TI (valeurs TI personnelles négatives), a immédiatement effectué les démarches adéquates pour les intégrer dans ses processus, dès l'arrivée d'internet sur son atoll (création d'un site internet et d'une boîte mail). Depuis, il en est dépendant, et leur utilisation dans le métier est une évidence.

« (...) Alors dès l'instant que ça a existé, j'ai plus les dates, mais ça a été immédiat, et irremplaçable. C'est irremplaçable. Absolument (...) indispensable. (...) Là, si ça marche plus je suis foutu. J'ai plus de résa ».

Entretien avec Jacques, dirigeant du Relais Marama, novembre 2017.

Le dirigeant de la *pension Armelle* présente le même paradoxe entre valeurs TI personnelles et professionnelles : sans grande affinité avec les TI, il décide toutefois de les intégrer dans ses processus dès la première occasion pour être « un des tout premier site internet » (un client webmaster très satisfait de son séjour lui a fait son site internet en 1995). Notons toutefois que ce dernier parle au passé, et raconte l'époque où son établissement affichait complet grâce à son site internet. Aujourd'hui (au moment de l'entretien), l'activité est loin d'être rentable, les processus en ligne sont abandonnés (commentaires très négatifs sur les sites d'avis), et l'entreprise familiale s'est tournée vers la restauration.

« (...) je ne pense pas qu'on pouvait rêver mieux (...). Maintenant tu es libre, tu es ... c'est toi et direct le client avec toi hein ».

Entretien avec Raimana, dirigeant de la Pension Armelle, novembre 2017.

Pareillement, le dirigeant du *Mahana Lodge*, qui d'un point de vue personnel est très réfractaire aux réseaux sociaux, n'a pas manqué de déployer l'essentiel de son activité sur Facebook et sur les intermédiaires en ligne, et ce dès la création de sa pension.

En l'absence de *conflits de valeurs*, il peut être difficile toutefois de faire émerger des explications liées au phénomène culturel (rappelons que « les individus n'ont pas conscience de leur culture jusqu'à ce qu'ils se retrouvent face à une *contre-culture* », Leidner et Kayworth, 2006). On est en présence de *besoins métiers*, qui peuvent être satisfaits par les TI et qui donnent lieu à des *pratiques métiers* reconnues comme efficaces par la majorité des praticiens. Les valeurs témoignées qui caractérisent le métier ne semblent pas entrer consciemment dans l'équation.

Pour ces différents cas, *l'influence du métier sur l'adoption des TI est positive.*

2.2 L'identité métier face aux TI

Pension Te Miti, Kauehi Lodge

Alors que l'écrasante majorité des dirigeants enquêtés ne témoignent que de peu de conflits de valeurs (voire aucuns) entre la représentation qu'ils se font du métier et l'immiscement des TI dans les processus (aucuns conflits qui engendrerait un réel comportement de rejet), ce n'est pas le cas des propriétaires de la *Pension Te Miti* et de *Kauehi Lodge*. Ces deux cas ont le point commun de souligner l'existence de *conflits* notables, qui semblent avoir une influence directe sur leurs *comportements TI*.

Les dirigeants de la *Pension Te Miti* perçoivent les TI comme un outil certes pratique, mais qui *va à l'encontre des valeurs* et de l'image qu'ils se font de leur métier d'hôte. Ceci couplé au fait qu'ils ne font pas ce métier pour la rentabilité, mais justement pour les rencontres et le style de vie contribue encore plus à ralentir leur utilisation des TI. Jusqu'à très récemment, et pendant de nombreuses années, ils ont cherché à limiter autant que faire se peut le recours aux TI, et particulièrement l'intégration du Wifi au sein de l'établissement pour les clients (voir chapitre VII). Ce n'est pas tant que les valeurs *d'accueil* ne soient pas compatibles avec le fait de

proposer internet aux pensionnaires, mais c'est la modification de leurs comportements qui leur pose le plus de problèmes. Les *échanges* sont au cœur des raisons pour laquelle ils pratiquent ce métier, et l'ensemble de leur processus sont pensés et calculés pour favoriser les rencontres et les discussions (petit déjeuner tous ensemble, cuisines communes, ils réfléchissent même à la répartition des pensionnaires pour favoriser l'entente : « *Tiens Yannis, on t'a mis avec untelle, elle est étudiante comme toi, je suis sûr que vous allez bien vous entendre !* »).

« (...) *Non ça c'était notre choix, c'était vraiment pour garder le côté convivial, que les gens continuent à se rencontrer. Ça c'était vraiment un choix de notre part. Après on s'est dit bon on va faire l'accès internet gratuit parce que tout le monde l'a, mais on va le laisser au bureau comme ça le soir les gens seront encore à vouloir discuter, se rencontrer* ».

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

Autre point, ils n'ont pas fait ce boulot pour se retrouver derrière un *ordinateur*, et c'est finalement ce qu'ils font aujourd'hui, au détriment du temps passé avec les pensionnaires, notamment pour garder un œil sur les réservations qui arrivent par le web et jongler avec les plateformes de réservation en ligne :

« (...) *Après nous on garde quand même le fait que le weekend on a des enfants et que si on a envie d'aller à la plage, on y va quoi. On n'a pas non plus fait ce métier pour euh ... tu vois. On est quand même coincé beaucoup par la pension, parce que ça prend beaucoup de temps, mais on essaye d'avoir quand même nos activités, comme on veut aussi* ».

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

« (...) *Ben c'est comme l'internet, c'est instantané donc les gens, même quand ils font leurs réservations ils peuvent les faire last minute, ils peuvent les faire en instantané, donc tu as le type qui peut faire une réservation internet et trois minutes après il est devant ta porte et puis il n'est pas content que tu n'aies pas encore vu qu'il avait une réservation, et que tu ne t'occupes pas de lui ...* ».

Entretien avec Fred et Christelle, dirigeants de la Pension Te Miti, septembre 2017

Pour eux, les valeurs qui font l'essence du métier, à savoir l'*authenticité dans le relationnel*, la *convivialité*, l'*esprit de famille*, les *rencontres interpersonnelles*, les *discussions*, sont mises à mal par l'immiscement des TI dans le métier. La fidélité à ces valeurs ont pendant longtemps fait obstacle à l'adoption des TI, mais pour des questions de survie, ils ont finalement plié.

Pour les dirigeants de *Kauehi Lodge*, le constat est relativement similaire, mais un paramètre vient peser sur la non adoption de TI : l'absence de possibilité d'avoir internet, qui bien que présent au village, ne va pas jusqu'à leur établissement, très excentré (ni le courant, ni le téléphone d'ailleurs). Mais même si des solutions existent dont ils ont connaissance, celles-ci ne figurent pas sur la liste des investissements envisagés. Ils se complaisent de leur processus classiques, plus en phase avec l'idée qu'ils se font de leur métier. L'adoption de TI est un pas à prendre dont il n'en voient pas grande utilité, et qui leur demanderait de diverger de leurs processus et valeurs habituels. Une prestation *déconnectée*, un *retour aux sources*, une *découverte du traditionnel* et de l'*authentique*, une *connexion forte* avec la nature ... Ces valeurs qui semblent leur tenir à cœur tout autant d'un point de vue *personnel*, est avancé également en tant que *valeurs métiers*. « *Rester à l'essentiel* » semble être le leitmotiv de leur prestation.

« (...) *Ben justement, c'est fait exprès* (le fait qu'il n'y ait pas internet), *pour profiter de la nature, pour vous déconnecter ... Quand vous êtes ici (à Tahiti) vous êtes tout le temps connecté, quand vous venez à Kauehi, c'est pour vous déconnecter, faire le vide, profiter de la nature, aller pêcher, découvrir l'île ...* »

Discussion entre Colette, propriétaire de Kauehi Lodge et un client intéressé au salon du tourisme, septembre 2018

Toutefois, ceci est à mettre en perspective par rapport au fait que de toute façon, ils n'ont pas vraiment le choix. Les valeurs métiers avancées sont-elles des valeurs refuges ? A la question « si la possibilité t'est donnée de connecter la pension au même prix qu'ailleurs, est-ce que tu le ferais ? », voici la réponse de la propriétaire (propos réécrits) :

« (...) *Dans un monde de plus en plus connecté, le dépaysement, le fait de proposer une prestation hors de toute onde wifi c'est un atout stratégique. (...) De toute façon, si on voulait avoir internet, on n'aurait pas fait la pension à Kauehi, mais à Tahaa qui était notre première idée* ».

Discussion téléphonique avec Colette, propriétaire et gérante de Kauehi Lodge

Le tableau suivant propose une vue d'ensemble de l'influence témoignée des valeurs métiers sur les comportements TI :

Établissement	Conflits témoignés entre valeurs	Influence des conflits sur les comportements
---------------	----------------------------------	--

	métiers et utilisation des TI ?	TI au sein de l'établissement
Ahiitea Lodge	Aucuns	Aucune
Pension de La Plage	Mineurs	Aucune
Pension Te Miti	Importants	Modérée
Punatea Village	Aucuns	Aucune
Mahana Lodge	Mineurs	Aucune
Pueu Village	Aucuns	Aucune
Pension Mave Mai	Mineurs	Aucune
Relais Marama	Aucuns	Aucune
Pension Armelle	Aucuns	Aucune
Kauehi Lodge	Modérés	Modérée

Tableau 41 : Valeurs métiers et comportements TI,

2.3 Peut-on considérer que l'utilisation des TI fait partie intégrante de la culture métier ?

Rappelons-le, la *culture* émerge des solutions apportées à deux types de problèmes auxquelles un groupe (tout groupe soit-il) fait face durant son existence : (1) les solutions apportées aux problématiques *d'adaptation externe*, et (2) les solutions apportées aux problématiques *d'intégration interne* (Schein, 2010, p 69-70). De ces solutions dépendent la survie du groupe et émergent des assomptions partagées par les membres du groupe qui constituent l'essence même de la culture.

Les données issues du terrain démontrent que l'utilisation des TI est une pratique devenue essentielle pour les problématiques *d'adaptation externe*, car elles permettent au groupe d'accomplir sa *mission* (en tant qu'organisation lucrative, celle-ci correspond à la survie économique et éventuellement à la croissance économique) et contribuent aux *objectifs* (diffusion de leur attrait en tant que pension de famille par rapport aux hôtels classiques), et ainsi de survivre dans un environnement de plus en plus connecté. Ce caractère essentiel, s'il est *partagé* par les membres du groupe, et s'il est véhiculé en tant que message officiel peut être considéré comme une valeur culturelle (Schein, 2010, p 21). Les institutions qui chapeautent le secteur font d'ailleurs tout pour sensibiliser les praticiens sur ces nouvelles

pratiques, organisant régulièrement conférences et formations gratuites aux outils *indispensables* comme Facebook, TripAdvisor, Google My business, les plateformes de réservations en ligne, etc.

Le chercheur a eu l'occasion d'intégrer une de ces formations, accompagnant les propriétaires de *Kauehi Lodge*. La formation, d'une semaine avait pour but de sensibiliser les dirigeants à l'importance des TI dans leur métier, et à proposer des formations pratiques sur les différents outils essentiels que *tout hôtelier se doit de maîtriser*. La dirigeante, qui au départ s'était inscrite à reculons à la formation sous les conseils de sa fille, est ressortie avec une vision nouvelle sur les TI et leur utilité dans le métier. Elle est passée de « *Ah non, ça ne m'intéresse pas ces trucs-là* » à « *Pourquoi pas, ça a l'air utile* ». Elle a mandé peu de temps après sa fille à développer l'activité en ligne.

Encadré 40 : Illustration empirique de l'influence des institutions sur l'intégration des TI en tant que pratique métier indispensable.

2.4 Quels enseignements peut-on en tirer ?

Enseignement 11 (principal) : Un lien *empirique* et *qualitatif* a été apprécié entre *culture issue de la pratique du métier* et *adoption des TI*. Ce lien imbrique deux scénarios :

(1) La relation entre valeurs métier et adoption des TI est *négative*. Un conflit de valeur est témoigné entre la représentation que se font les dirigeants de leur propre métier et l'adoption des TI. Les TI sont soulignées comme contraires aux valeurs métiers qui font *l'identité de la prestation d'accueil* des pensions de famille. Toutefois, ce conflit qui n'est exprimé que par quatre cas (4/10), se traduit concrètement par des *comportements de rejet vis-à-vis des TI* uniquement pour deux cas (2/10). Ce résultat avance dans le sens de l'hypothèse **H3a**.

(2) Le relation entre valeurs métier et adoption des TI est *positive*. Pour la majorité des cas (8/10), les requis du métier agissent comme un *vecteur positif d'adoption des TI*. L'utilisation des TI s'apparentent à une pratique inhérente au métier. Pour six cas (6/10), il n'y a aucun conflit de valeurs entre leur représentation du métier et l'utilisation des TI.

Ce résultat avance dans le sens de l'hypothèse **H3b**.

Enseignement 12 : Il semble important de distinguer deux catégories de valeurs métiers : les valeurs liées à *l'identité du métier*, et les valeurs liées à *l'efficacité des processus*. Les deux concernent les assomptions relatives aux problématiques *d'adaptation externe*, sources de culture (Schein, 2010, p 73). Les valeurs liées à *l'identité du métier* sont celles qui spécifient sa différence par rapport aux autres professions du même secteur, et qui légitime son existence.

Sans ces valeurs identitaires, il n'y a pas de secteur des pensions de famille polynésienne, mais uniquement celui de la petite hôtellerie. Les valeurs liées aux *processus métiers* sont celles qui spécifient les pratiques à adopter, reconnues par le groupe comme la voie à suivre pour atteindre la survie économique. Face au choix de l'adoption de nouvelles pratiques (ici le recours aux TI), ces deux catégories de valeurs métier peuvent se confronter. Certains dirigeants peuvent faire le choix de l'efficacité des processus, au détriment de l'identité, alors que d'autres peuvent faire le choix inverse. Au final, l'arbitrage revient au dirigeant. Pour 8 cas, les processus semblent l'emporter, et pour seulement deux cas, les valeurs identitaires de la prestation prévalent.

Enseignement 13: L'existence d'une *culture métier* commune aux pensions de famille a été clairement constatée. Tous les établissements interrogés avancent à peu près les mêmes valeurs métiers, à savoir l'accueil des pensionnaires comme des amis ou sa propre famille, la convivialité, le partage, la disponibilité voire même l'intimité, et opposent leurs valeurs à celles plus aseptisées des hôtels classiques. Cette même culture métier est véhiculée par les institutions qui chapeautent le secteur, sous deux concepts marketing qui sont l'*authenticité* et le « *Mana* ».

CONCLUSION GENERALE

La conclusion générale est l'occasion d'une prise de recul par rapport à la recherche effectuée et la nature de sa contribution. Elle se découpe généralement en plusieurs parties : (1) la *synthèse*, dont l'objectif est de rappeler l'objet de recherche, la méthodologie et les résultats obtenus ; (2) l'exposition des *contributions* clés, et ce d'un point de vue théorique, méthodologique et managériale ; (3) et finalement, elle pose *les limites* de la recherche afin de mettre en évidence différentes *voies de recherche futures*, et proposer des perspectives d'amélioration et/ou d'exploration.

Synthèse

Cette recherche s'est intéressée à *l'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE*, qui bien souvent, accusent d'un niveau d'adoption inférieur aux entreprises de plus grande taille comme les PME ou les grandes entreprises. Les raisons de ces difficultés d'adoption sont multiples, et notamment liées au manque de moyens financiers, de moyens humains, de compétences, de temps, ou encore à des facteurs d'ordre psychologique comme par exemple la peur du changement. Une autre raison avancée est la *culture*. La thèse s'intéresse particulièrement au secteur du tourisme, en focalisant son attention sur les pensions de famille polynésiennes, qui sont un type d'hébergement touristique chez l'habitant, propre à la Polynésie française. L'importance des TI pour les acteurs du tourisme est primordiale, et liée aux changements dans les comportements de consommation du produit touristique, où *internet* y prend une place prépondérante. Le futur voyageur recherche, compare et achète sur le web, et si le professionnel n'y figure pas, il devient invisible auprès d'une frange de plus en plus importante de clients potentiels. Cette problématique est suffisamment importante pour que les institutions qui chapeautent le secteur mettent en place des politiques de sensibilisation et de formations aux TI à destination des petits hôteliers, encore nombreux en Polynésie à ne pas s'afficher efficacement en ligne. Notons qu'à côté de ce taux d'adoption très faible à un niveau

TPE, l'utilisation des TI par les ménages est quant à lui très élevé (80% des ménages ont internet).

La thèse propose ainsi un cadre d'analyse qui puisse prendre en compte les *principales caractéristiques des TPE*, et d'explorer leurs relations avec la culture et l'influence que celle-ci peut avoir sur l'adoption et l'utilisation des TI. La TPE étant plus une question d'individu que d'organisation, le cadre d'analyse opte pour une approche individuelle du phénomène culturel, en l'étudiant via le concept de *culture TI*. Le concept de culture TI, correspondant aux valeurs attribuées par un groupe aux TI (Leidner et Kayworth, 2006), s'est vu adapté à l'individu via le concept de *culture TI individuelle* (Walsh et Kefi, 2008). La thèse postule ainsi que cette culture TI individuelle subit plusieurs influences d'origine culturelle, à savoir (1) l'influence de la *culture issue de l'environnement macrosocial*, qui correspond aux valeurs culturelles issues des grands groupes sociaux qui caractérisent les sociétés, et auxquelles le dirigeant appartient (nation, ethnie, religion, région, etc.) ; et (2) l'influence de la *culture issue de la pratique du métier*. Une autre influence notable est celle des proches du dirigeant, où leur propre culture TI, via le phénomène d'acculturation technologique, est susceptible d'influencer la culture TI du dirigeant. Le schéma suivant rappelle le cadre conceptuel et les hypothèses sur lesquelles le chercheur s'appuie dans sa démarche de recherche :

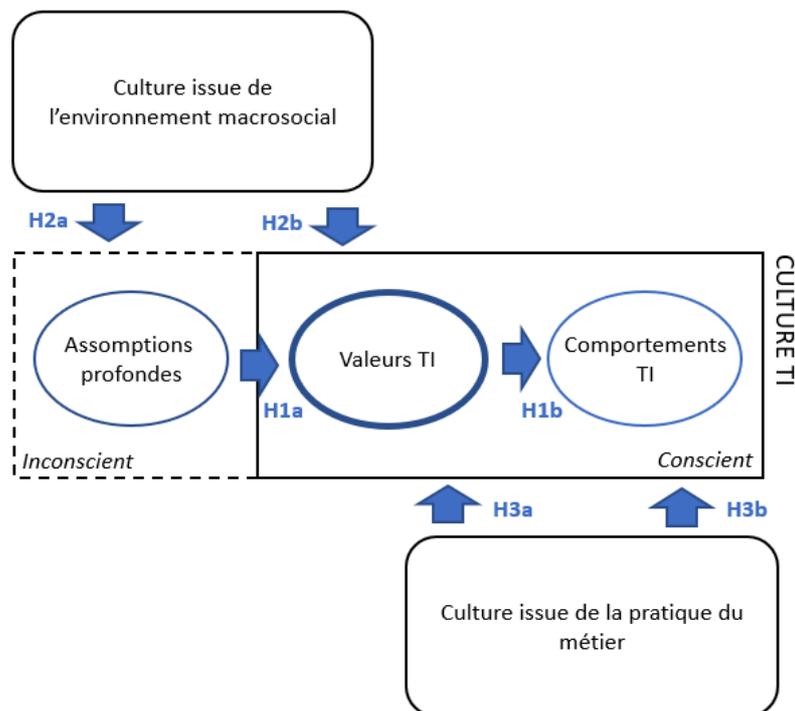


Figure 41 : Rappel du cadre conceptuel de la thèse

→ *Méthodologie*

La thèse opte pour une méthodologie *qualitative exploratoire* avec un *canevan de recherche préstructuré*. Au moyen de séjours *ethnographiques*, *d'entretiens semi-directifs*, *d'enquête en ligne* et *d'analyse de documents*, l'objectif est d'obtenir une compréhension riche du phénomène depuis l'intérieur, guidé par un ensemble d'hypothèses à explorer empiriquement. L'objectif est de relever les procédures de sens, les méthodes par lesquelles les acteurs d'un groupe construisent la vie sociale.

→ *Résultats : la cadre conceptuel face aux données empiriques*

Les résultats confortent l'existence d'une relation d'influence entre le phénomène culturel et l'adoption des TI, telle que proposé dans le cadre conceptuel. Ainsi, il a été montré que : (1) la culture TI du dirigeant conditionne les démarches en ligne déployées au sein de la TPE (hypothèse1).

(2) Cette culture TI est influencée par l'appartenance du dirigeant à différentes communautés culturelles (hypothèse 2 et 3). Ont particulièrement été mis en évidence les influences liées à l'appartenance *ethnique* (polynésiens, métropolitains caucasien), *régionale* (polynésien ... de Tahiti, de Fakarava, de Kauehi, des Marquises, ou expatrié métropolitain), *religieuse* (de manière indirecte, car presque tous les polynésiens enquêtés sont chrétiens, et tous les métropolitains enquêtés non-croyants), mais également *professionnelle* ou de métier (les hôtes de pension de famille polynésienne se distinguent et cultivent la différence avec l'hôtellerie classique, en déployant des valeurs et des pratiques qui leur sont propres).

Toutefois, ces résultats sont à mettre en perspective selon différentes remarques, qui conditionnent la pertinence du modèle. Ces remarques sont à l'origine des propositions qui suivent, et qui permettent, d'après le chercheur, d'accroître la compréhension du phénomène. Ainsi distinguons les *résultats*, issus de la confrontation directe du modèle avec le terrain, et les *propositions* qui émergent de l'interprétation et de l'analyse du chercheur. Énonçons point par point :

La relation tripartite entre assomptions profondes, valeurs TI et comportements TI évaluée empiriquement

Résultat 1 : Plus les *valeurs TI* du dirigeant TPE sont positives, plus l'établissement s'engage dans des comportements TI positifs (présence en ligne, démarches actives, niveau de maîtrise, etc.), et inversement, plus celles-ci sont négatives, moins l'entreprise déploie des démarches en ligne poussées. Ce résultat avance dans le sens de **l'hypothèse H1b**.

Proposition 1 : Relevons également que les valeurs TI du dirigeant TPE s'inscrivent dans une forme de *dualité*. Deux catégories de valeurs TI ont été observées : les valeurs TI *professionnelles*, liées à l'utilité pragmatique perçue de l'outil pour l'entreprise, et les valeurs TI *personnelles*, liées à l'affinité personnelle du dirigeant avec les TI. Ces deux composantes sont bien souvent conflictuelles. Le dirigeant TPE choisit, dans l'exercice de sa profession, s'il donne la priorité à ses valeurs TI personnelles ou ses valeurs TI professionnelles.

Proposition 2 : De manière complémentaire, les *valeurs TI professionnelles* tendent à impacter le comportement d'*adoption* (la présence en ligne déployée), alors que les *valeurs TI personnelles* tendent à impacter le *niveau d'utilisation* (les démarches actives). Autrement dit, les comportements TI de l'établissement sont d'autant plus proactifs que l'affinité personnelle du dirigeant avec les TI est positive. Si celle-ci est négative ou mitigée, les démarches en lignes tendent à être moins poussées.

Résultat 2 : Les caractéristiques des *valeurs TI* émergent de la confrontation entre les assomptions inhérentes aux TI (issues de la culture de leurs concepteurs) et les assomptions personnelles des répondants. Si cette confrontation est conflictuelle, des valeurs TI négatives émergent. Si cette confrontation se fait sans conflit, des valeurs neutres voire positives émergent. Ce résultat avance dans le sens de **l'hypothèse H1a** du cadre conceptuel. Ces conflits entre assomptions semblent opposer deux dimensions de fond : (1) l'*authentique*, qui correspond aux normes subjectives voire culturelles qui certifient de manière incontestable le réel, le vrai et le digne d'intérêt ; et (2) le *virtuel*, qui tend à être associé à l'irréel, à la représentation contestable et à la vérité manipulable.

L'influence de la culture issue de l'environnement macrosocial sur la culture TI évaluée empiriquement

Résultat 3 : La *culture issue de l'environnement macrosocial* influence la *culture TI* du dirigeant TPE. La thèse a observé une différence nette de discours entre les dirigeants d'origine *métropolitaine* et les dirigeants *polynésiens*. Ainsi, il a été évalué que les dirigeants polynésiens, à tendance *collectiviste*, ont une acceptation des TI dans leurs fonctionnalités sociales *plus élevée* que les dirigeants d'origine métropolitaine, à tendance plus *individualiste*. Parallèlement, leur orientation *Being* tend à les rendre plus propices à l'acceptation des impératifs imposés par le secteur, à savoir le recours croissant aux intermédiaires en ligne. Les dirigeants métropolitains, plutôt d'orientation *Doing*, démontrent quant à eux une acceptation plus difficile, car moins enclins à se laisser contrôler par leur environnement. Ce résultat avance dans le sens des hypothèses **H2a**, **H2b** et est à rapprocher de **H1a** par son lien avec les assomptions profondes.

Proposition 3 : Il semble primordial, avant d'évaluer la relation des TI avec la culture, de les distinguer en termes de *fonctionnalités*. Différentes fonctionnalités présentent différents *requis culturels*. Ainsi peut-on distinguer les *fonctionnalités techniques*, dont l'adoption semble favorisée par des cultures à tendance individualistes et *Doing*, et les *fonctionnalités sociales*, dont l'adoption semble plutôt favorisée par les cultures orientées collectivistes et *Being*. Ces dernières sont celles qui intéressent la recherche car liées aux intermédiaires en lignes, à la gestion de l'e-réputation ou encore aux réseaux sociaux.

L'influence de la culture métier sur l'adoption des TI évaluée empiriquement : les valeurs identitaires du métier face aux valeurs liées aux processus métier

Résultat 4 : La *culture issue de la pratique du métier* influence l'*adoption des TI*. Notons toutefois le caractère ambigu de la relation. Deux tendances dans les discours ont été mis en évidence, qui caractérisent :

- Une relation entre valeurs métier et adoption des TI *négative*. Un conflit de valeur est témoigné entre la représentation que se font les dirigeants de leur propre métier et l'adoption des TI. Les TI sont soulignées comme contraires aux valeurs métiers qui font *l'identité de la prestation d'accueil* des pensions de famille. Toutefois, ce conflit qui n'est exprimé que par quatre cas (4/10), se traduit concrètement par des *comportements de rejet vis-à-vis des TI* uniquement pour deux cas (2/10). Ce résultat avance dans le sens de l'hypothèse **H3a**.

-Une relation entre valeurs métier et adoption des TI *positive*. Pour la majorité des cas (8/10), les requis du métier agissent comme un *vecteur positif d'adoption des TI*. L'utilisation des TI

s'apparente à une pratique inhérente au métier. Pour six cas (6/10), il n'y a aucun conflit de valeurs entre leur représentation du métier et l'utilisation des TI. Ce résultat avance dans le sens de l'hypothèse **H3b**.

(Proposition 4) : Il semble important de distinguer deux catégories de valeurs métiers : les valeurs liées à *l'identité du métier*, et les valeurs liées à *l'efficacité des processus*. Les deux concernent les assomptions relatives aux problématiques *d'adaptation externe*, sources de culture (Schein, 2010, p 73). Les valeurs liées à *l'identité du métier* sont celles qui spécifient sa différence par rapport aux autres professions du même secteur, et qui légitiment son existence. De la survie de ces valeurs identitaires dépendent la spécificité identitaire des pensions de famille, notamment par rapport à l'hôtellerie classique de laquelle elle cherchent à se démarquer. Les valeurs liées aux *processus métiers* sont celles qui spécifient les pratiques à adopter, reconnues par le groupe comme la voie à suivre pour atteindre la survie économique. Face au choix de l'adoption de nouvelles pratiques (ici le recours aux TI), ces deux catégories de valeurs métier peuvent se confronter. Certains dirigeants peuvent faire le choix de l'efficacité des processus, au détriment de l'identité, alors que d'autres peuvent faire le choix inverse.

Contributions

→ Contributions théoriques clés

D'un point de vue théorique, le travail de thèse a permis de faire émerger un cadre conceptuel pour *explorer l'influence de la culture sur l'adoption des TI* par les dirigeants de TPE, en considérant le phénomène culturel dans sa *globalité*, et non uniquement selon des considérations nationales ou organisationnelles. Le besoin d'une telle approche holistique a été souligné par Gallivan et Srite (2005), Leidner et Kayworth (2006) et Walsh et Kefi (2008). La confrontation de ce cadre conceptuel à la réalité du terrain a permis de faire émerger un certain nombre de contributions. Ainsi relevons que :

- Le travail de thèse a permis une évaluation empirique du concept de *culture TI individuelle*, qui s'appuie sur la conception tripartite de la culture selon Schein (2010). Alors que de précédents travaux s'étaient contentés d'évaluer la culture TI en se focalisant uniquement sur les valeurs TI, la présente recherche est allée plus loin, en caractérisant et en articulant

empiriquement le lien qui existe entre *comportements TI*, *valeurs TI* et *assomptions profondes*. Ce résultat est inédit, et en plus d'évaluer la pertinence du concept de culture TI, permet également d'assoir encore plus la théorie de la culture en trois niveaux selon Schein (artefacts, valeurs et assomptions profondes), et illustrer son applicabilité à d'autres phénomènes culturels que la culture organisationnelle (rappelons que Schein est reconnu pour ses travaux sur la culture organisationnelle).

Parallèlement, la *typologie* proposée par Walsh (2009) pour caractériser la culture TI individuelle était en attente d'une application à d'autres échantillons. Via ce travail de thèse, celle-ci a été confrontée à une autre catégorie de répondants, à savoir l'entrepreneur TPE. Son application, même si toutefois très éclairante, s'est avérée dans quelques cas peu pertinente, particulièrement à la lumière que pour le même dirigeant, différentes fonctionnalités TI (sociales ou techniques, comme cela a été mis en exergue ici) appellent différents profils de culture TI individuelle. De plus, les entrepreneurs TPE correspondent à une réalité personnelle et organisationnelle différente de celle d'étudiants ou personnels d'université.

- Le modèle proposé sollicite le concept de culture à un niveau *individuel*, s'inscrivant dans la conception de Straub et al. (2002) et leur *oignon virtuel*. Celui-ci décrit le phénomène culturel comme une imbrication dynamique d'influences, issues de l'appartenance multiple de l'individu à diverses communautés. La thèse démontre des résultats similaires. Culturellement, un individu ne peut être appréhendé uniquement en termes d'appartenance nationale ou ethnique. Un polynésien n'est pas *que* polynésien, et tous les polynésiens ne sont pas culturellement identiques. Même constat pour un métropolitain. Ces derniers sont le fruit d'une *mixité culturelle dynamique*, dans le sens où chaque couche identitaire a, à un moment du trajet de vie de l'individu, pris une place plus ou moins importante dans son identité culturelle globale : polynésien, habitant de Kauehi depuis 10 ans, originaire de Raiatea, scolarisé à Tahiti, ayant fait des études supérieures en France, ancien inspecteur des impôts, aujourd'hui retraité etc. (le profil exposé est celui du mari de la dirigeante de *Kauehi Lodge*) ; ou encore métropolitain, ancien ingénieur informatique, qui vit en Polynésie depuis 15 ans, aujourd'hui entrepreneur etc. (dirigeant de la *Pension de La Plage*). Pour le chercheur, l'*identité culturelle* d'un individu est la résultante de ses *acculturations successives*, et est facteur du *nombre* de communautés fréquentées et de l'intensité des interactions avec celles-ci. L'acculturation est un concept acquisitif, et désigne le « processus par lequel un individu, un groupe social ou une société entre en contact avec une culture différente et l'assimile en partie » (la thèse reprend la

définition employée par Saura, 2008, qui s'est intéressé à la mixité culturelle en Polynésie, et qui s'appuie sur la définition du Petit Larousse illustré, 2007).

- Les valeurs témoignées, qu'elles concernent les TI ou le métier, s'inscrivent dans une forme de *dualité*, décrivant une confrontation entre l'*émotionnel* et le *pragmatique*. L'*émotionnel* engage la personne du dirigeant, ses affinités, ses préférences, les symboles qu'il associe aux choses (aux TI et au métier pour ce qui nous concerne). Le *pragmatique* concerne l'utilité, notamment par rapport au travail et la survie professionnelle.

	Émotionnel <i>Identité, symbolique</i>	Pragmatique <i>Utilité</i>
Valeurs TI	Valeurs TI personnelles	Valeurs TI professionnelles
Valeurs métiers	Valeurs métiers identitaires	Valeurs métiers liées à l'efficacité des processus

Tableau 42 : La dualité des valeurs : l'émotionnel face au pragmatique

→ *Contributions méthodologiques*

La méthodologie employée s'inscrit dans une *démarche qualitative combinatoire originale* qui regroupe, sous la forme d'une étude de cas multisites, séjours ethnographiques, entretiens semi-directifs, analyse de documents et évaluation de l'activité en ligne, le tout axé autour d'un cadre conceptuel directeur et d'un canevas de recherche préstructuré. La méthodologie ainsi construite à la quintuple casquette de devoir fournir au chercheur les outils pour récolter des données pertinentes concernant (1) la culture issue de l'environnement macrosocial (nation, ethnie, religion, région etc.), (2) la culture issue de la pratique du métier, (3) la culture TI, le tout (4) au sein d'établissements d'hébergement touristiques d'une nature très particulière (les pensions de famille). Parallèlement, elle doit permettre au chercheur (5) d'être témoin des relations qui animent l'ensemble de ces éléments, et ce à trois niveaux : comportements, valeurs et assomptions profondes.

C'est là où l'emploi d'un *canevas de recherche préstructuré* déploie toute son importance méthodologique : récolter des données très riches, mais néanmoins focalisées, afin de rester efficient. La thèse a fait le choix de garder l'ensemble de la démarche explicite pour

favoriser la répliquabilité. Soulignons la méthode inédite des « balises » pour détecter et évaluer les assomptions profondes d'un individu (méthode exposée plus en détail dans la partie méthodologie, chapitre VI).

Notons également que la méthodologie déployée, même si structurée, a permis de faire émerger un certain nombre de propositions qui ont permis d'enrichir la compréhension du phénomène.

Autre contribution méthodologique, cette recherche contribue à diversifier les approches dans la discipline systèmes d'information, celle-ci étant encore aujourd'hui majoritairement structurée autour de travaux positivistes et quantitatifs. L'emploi de l'ethnographie revêt d'un caractère inédit, et permet d'obtenir des informations riches et nuancées sur la relation entre l'utilisateur et les TI, et la mettre en perspective par rapport à un phénomène complexe comme la culture.

→ *Contributions managériales*

Mieux comprendre pour agir

Cette recherche a été réalisée dans le souci de contribuer à la compréhension des facteurs impactant l'adoption des TI par les TPE, particulièrement celles du secteur du tourisme. L'objectif fondamental est d'en accroître la compréhension, en éclairant un facteur particulier et peu exploré : la *culture*. Cette volonté de *mieux comprendre pour agir* s'inscrit en soutien des entreprises ou institutions qui ont pour mission le conseil, la sensibilisation, la formation, ou encore l'élaboration d'outils TI adaptés aux TPE pour favoriser le développement de leur activité en ligne (soulignons les efforts de l'association ATAPF pour les pensions de famille). Un outil adapté est un outil *user-friendly*. La prise en compte de la dimension culturelle de l'utilisateur peut pousser le concept encore plus loin, en proposant des outils ou des formations *culture-friendly*. Ceci peut être d'autant plus important dans un secteur où *la culture* fait partie des attraits de la prestation.

Ainsi les recommandations ne s'adressent pas directement aux dirigeants TPE, mais plutôt aux organismes qui sont en charge de les aider. Nous recommandons que :

- Les décideurs et concepteurs doivent intégrer dans leurs politiques le paramètre *culture*, car celle-ci peut avoir une *influence déterminante* sur l'adoption des TI. Ainsi comprendre si le dirigeant TPE est plutôt de tendance collectiviste ou individualiste est un pas à faire pour comprendre son affinité naturelle (ou culturelle) avec les TI. Il convient ensuite de proposer des politiques de sensibilisation et de formation adaptées selon les cas, et ne pas se contenter du même schéma qui consiste à exposer les avantages techniques ou promotionnel de tel ou tel outil. Par exemple, pour les polynésiens, à tendance *collectiviste*, l'aspect technique des TI revêt d'une affinité moindre, et un discours technique peut avoir un effet repoussant. Il conviendrait alors d'adapter le discours autour de messages plus collectivistes, liés aux bénéfices qu'ils peuvent tirer du partage. Le tableau suivant propose différentes recommandations d'ordre général selon la tendance culturelle du professionnel sur la dimension collectivisme vs individualisme.

	Si tendance collectiviste	Si tendance individualiste
Caractéristique culturelle	<i>Affinité accrue avec l'aspect social des TI, tendance au rejet de l'aspect technique</i>	<i>Affinité accrue avec l'aspect technique des TI, tendance au rejet de l'aspect social</i>
Recommandation	<i>Adapter la politique de sensibilisation et de formation autour des bienfaits et des retours possibles grâce au partage</i>	<i>Axer le discours et les formations sur les avantages techniques des TI, et ne pas hésiter à pousser la technicité</i>

Tableau 43 : Recommandations par rapport au profil culturel

- Il semble important de prendre en compte les valeurs TI personnelles des dirigeants, afin d'accroître leur niveau d'utilisation. Les résultats de la thèse montrent que plus ces valeurs TI personnelles sont positives, plus le dirigeant s'emploie activement voir proactivement aux démarches en ligne. En d'autres mots, à partir du moment où les individus ne sont pas convaincus *personnellement* de l'utilité des TI, leur utilisation à un niveau professionnel restera superficielle. Ainsi le chercheur recommande aux institutions qui sont en charge des politiques de sensibilisation et de formations d'aller au-delà du simple fait de démontrer l'utilité professionnelle de l'outil, mais également de chercher à les sensibiliser à comment ils personnellement peuvent tirer parti de la maîtrise de l'outil. D'autant plus, rappelons que les valeurs personnelles, la vision, les ambitions personnelles du dirigeant TPE pèsent lourdement sur le comportement de la TPE. Par exemple, si un dirigeant est réfractaire aux intermédiaires

en ligne, le fait de centrer l'argumentaire autour du temps personnel économisé grâce à l'automatisation des tâches (acceptation en un clic, planning en ligne, le tout sur le smartphone qui le suit où qu'il soit), temps qu'il pourrait consacrer à ses loisirs ou à ses proches, peut être une voie à suivre.

- S'intéressant au métier, comprendre les *valeurs identitaires* de la culture métier est important, car celles-ci peuvent s'opposer à l'adoption et l'utilisation des TI. C'est essentiel pour les dirigeants de TPE, qui tendent à avoir une relation fusionnelle avec leur profession. Ainsi démontrer l'efficacité d'un outil TI au niveau des processus est une démarche qui peut s'avérer insuffisante pour que ce dernier l'adopte. Il convient également de démontrer que l'outil n'est pas contraire aux valeurs identitaires du métier, ou encore véhiculer l'image que celui-ci peut être un *vecteur d'expression* de ces mêmes valeurs identitaires. Concernant les pensions de famille, ces valeurs identitaires tournent essentiellement autour de la notion d'*authenticité à la polynésienne*. Il semble important de faire comprendre aux dirigeants réfractaires que TI et authenticité ne sont pas forcément aux antipodes, l'un pouvant très bien servir à l'autre. D'autant plus que la notion d'authenticité est très subjective, et l'utilisation des TI n'est pas forcément contraire à *leur* vision de l'authenticité polynésienne !

Limites et perspectives

Posture interprétative

La limite principale de la recherche est liée à la posture interprétative et à la méthodologie qui en découle. Les résultats obtenus sont issus d'une démarche exploratoire, et ces derniers peuvent être biaisés par l'interprétation qu'en fait le chercheur, qui de plus n'est pas culturellement neutre. Soulignons que le chercheur est lui-même métisse polynésien / français. Son recul par rapport au contexte culturel à l'étude peut être questionné. Mais mettons en perspective également que parce qu'il a vécu toute sa vie entre deux communautés culturelles différentes, il a appris à avoir un certain recul sur la façon de faire et de penser des uns et des autres, et a appris à déchiffrer leurs codes. Ceci peut-être une force comme une faiblesse.

La méthode ethnographique en elle-même, fortement interprétative dans le sens où elle appelle intensément aux sens et ressentis du chercheur durant l'exercice de l'observation, peut être source de nombreux biais. Le ressenti par rapport à une situation est forcément imprégné d'à priori culturels, et il peut être difficile de faire preuve d'objectivité ou de sens critique quand la culture sous la lentille est sa propre culture. Soulignons également des biais cognitifs liés à l'observation, comme les *biais de confirmation* (le chercheur à dirige son attention en priorité vers les informations qui confirment les hypothèses) ou les *biais de reconstruction à posteriori* (le chercheur établit après coup des liens de causalités entre des faits qui en étaient dépourvus au moment de l'action). Même si ces derniers ont fait l'objet d'une attention particulière, il n'est pas impossible qu'ils se soient malgré tout immiscés dans les interprétations du chercheur.

Généralisation

Une seconde limite est liée à la généralisation des résultats. Les résultats obtenus concernent les pensions de famille polynésiennes, et s'appliquent donc à un secteur particulier, au sein d'une zone géographique particulière, qui dispose de ses propres caractéristiques culturelles. Leur application à d'autres TPE d'autres secteurs dans une région différente est questionnable. Ceci couplé à la nature interprétative de la recherche rend leur généralisation très limitée.

Ainsi, afin de pallier ces deux premières limites, il serait intéressant d'engager la connaissance produite dans d'autres recherches couvrant :

- (1) l'ensemble de la Polynésie française, au moyen d'une recherche quantitative à visée confirmatoire, via l'utilisation et la diffusion d'un questionnaire à un large échantillon. Ceci permettrait d'étendre les hypothèses à d'autres cas, en réduisant fortement la part interprétative du chercheur.
- (2) un autre contexte culturel, en l'étendant à d'autres destinations que la région d'origine du chercheur. Ceci permettrait notamment un recul plus important du chercheur vis-à-vis de la culture à l'étude, mais également de vérifier si les résultats ne sont pas entièrement liés aux particularités culturelles de la région d'étude.

Des polynésiens pas tous polynésiens

Une limite additionnelle à souligner est lié au fait de qualifier de *polynésien* les dirigeants relevant de régions différentes, comme les Marquises, les Tuamotu et Tahiti, etc. Le chercheur

est toutefois resté vigilant par rapport à cela, conscient qu'un Marquisien et qu'un Tahitien ne sont pas culturellement identiques, et ne se représentent certainement pas comme tel. Soulignons ici l'exemple parlant de Saura (2011), pour qui limiter l'identité du Marquisien au mot *Polynésien*, c'est comme dire que les Français, les Allemands ou les Espagnols sont identiques, ce sont des européens.

Une méthode et des outils limités pour évaluer les assomptions profondes

L'évaluation des assomptions profondes des répondants a été effectuée au moyen de l'analyse des données issues des entretiens semi-directifs, et ces derniers n'avaient pas spécifiquement et précisément pour objet de les appréhender. L'intelligibilité qui en découle est donc limitée. Il aurait fallu mener des entretiens approfondis en s'armant d'outils psychanalytiques pour creuser l'inconscient des individus. Le chercheur ne s'est pas aventuré sur cette voie.

Un modèle à améliorer, de nouvelles relations à explorer

Le modèle proposé a montré ses limites, et fréquemment, le chercheur s'est retrouvé dans des situations où son cadre conceptuel se superposait avec difficulté à la réalité. Il a pour cela émis un certain nombre de propositions au terme d'une analyse et des retours fréquents sur la littérature. Ces différentes propositions n'ont pas été spécifiquement confrontés à la réalité (même s'ils en ont émergé) et il serait donc intéressant de le faire, en émettant un nouveau modèle prenant en compte ces nouveaux paramètres (les limites liées au travail doctoral n'ont pas permis au chercheur autant de retours sur le terrain qu'il aurait été nécessaire), et en reproduisant l'étude dans les mêmes contextes et via la même méthodologie. De cette manière, seul

Évaluer la culture polynésienne selon les dimensions proposées par Hofstede (2010) pour mieux comprendre les entreprises locales, notamment celles du tourisme

Les travaux d'Hofstede ont la particularité d'être parmi les seuls à permettre une comparabilité mondiale des cultures entre elles selon un certain nombre de dimensions bien établies. De plus, ces dimensions sont utilisées dans de nombreuses disciplines, notamment en SI pour étudier l'impact de la culture sur l'adoption des TI. Alors que des études ont été menées dans près de

76 pays éparpillés dans partout dans le monde, la Polynésie française n'y figure pas. Il peut être intéressant d'intégrer la Polynésie française, terre de mixité, dans le lot. Le chercheur s'est souvent retrouvé en difficulté pour caractériser la culture des répondants qu'il avait en face, dès lors que ceux-ci étaient polynésiens. Le recours à des livres d'anthropologie, de sociologie ou d'histoire n'ont pas aisément fourni des données exploitables en management, et encore moins en SI, qui basent l'essentiel de leurs réflexions sur des dimensions comme distance hiérarchique, tolérance à l'incertitude, collectivisme et individualisme etc.

BIBLIOGRAPHIE

A –

Acar E., Kacak, I., Sey Y., Arditi, D., 2005. Use of information and communication technologies by small and medium-sized enterprises (SMEs) in building construction. *Construction Management and Economics* 23, 713-722.

Adler, P., Adler, P., 1987. *Membership Roles in Field Research*. Sage.

Ajzen, I., Fishbein, M., 1980. *Understanding attitudes and predicting social behaviour*.

Aldebert, B., Dang, R. J., Longhi, C., 2011. Innovation in the tourism industry: The case of Tourism. *Tourism Management*, 32(5), 1204–1213.

Aldrich, HE., 1999. *Organizations Evolving*, Sage Publication, Newbury Park, CA.

Allard-Poesi, F., 2005. The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization* 12(2), 169-196.

Argyris, C., Schon, D.A., 1974. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass, England.

Arnoud, E., Wallendorf, M., 1994. Market-Oriented Ethnography : Interpretation Building And Marketing Strategy Formulation. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 484-504.

Assaf, A. G., Tsionas, M., Oh, H., 2018. The time has come: Toward Bayesian SEM estimation in tourism research. *Tourism Management* 64, 98–109.

B –

Badot, O., Lemoine, J., 2008. L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au service de la distribution. *Management et Avenir* 19(5), 37-47.

Barthelemy, T., Combessie, P., Fournier, L. S., Monjaret, A., 2014. *Ethnographies plurielles : Déclinaisons selon les disciplines*. Comité des travaux historiques et scientifiques, France.

Bateson, G., 1972. *Vers une écologie de l'esprit*. Seuil, Paris.

Bauer, H. H., Grether, M., Leach, M., 2002. Building customer relations over the Internet. *Industrial Marketing Management* 31.

Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., Mugica, J., 2012. How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205–214.

Blake, D. R. S., and Mouton, J. S., 1964. *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston, TX.

Blumer, H., 1969. From Class Differentiation to Collective Selection. *The Sociological Quarterly* 10(3), 275-291.

Bouvier, A., 2007. *Que sais-je ? Management et Sciences Cognitives*, 3^{ème} ed. PUF.

Bringham, K.H., et al., 2007. A person-Organization Fit Model of Owner-Managers Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31, 34-46.

Brown, A., 2014. The place of ethnographic methods in information system research. *International Journal of Multiple Research Approaches* 8(2), 166-178.

Buhalis, D., Deimezi, O., 2004. E-tourism development in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. *Tourism and Hospitality Research* 2.

Buhalis, D., Law, R., 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- the state of e-Tourism research. *Tourism Management* 29.

Buhalis, D., Leung, R., 2018. Smart hospitality--Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management* 71.

Buhalis, D., O'Connor, P., 2005. Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16.

Buja E., 2016. Hofstede's Dimensions of National Cultures Revisited: A Case Study of South Korea's Culture. *Acta Universitatis Sapientiae: Philologica*, Vol 8, Iss 1, Pp 169-182 (2016) 8, 169-169–182.

Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., Nahapiet, J., 1980. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, organizations and society* 5, 5–27.

Butner, E.H., Moore, D.P., 1997. Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship : Self Reported Motivation and Correlates with Success. *Journal of Small Business Management* 35(1), 34-46.

C –

Cabrera, A., Cabrera, E. F., Barajas, S., 2001. The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology- Driven Change. *International Journal of Information Management* 21, 245-261.

Cabrera, N., Tamis-LeMonda, C.S., Bradley, R.H., Hofferth, S., Lamb, M.E., 2000. Fatherhood in the twenty-first century. *Child development* 71, 127–136.

Carrière, J-B., 1990. La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME* 3(3-4), 301-325.

Carroll, L-M., Swatman, P-A., 2000. Structured-case : a methodological framework for building theory in information systems research. *European Journal of Information Systems* 9, 235-242.

Cartier, M., 2003. La dynamique de l'adaptation d'industries : Simulation par algorithme génétique. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris IX- Dauphine.

Chung, N., Koo, C., 2015. The use of social media in travel information search. *Telematics and Informatics* 32, 215–229.

Cooke, R. A., and Lafferty, J. C., 1987. *Organizational Culture Inventory*.

Cooke, R.A., Szumal, J.L., 2000. Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of organizational culture and climate* 4, 1032–1045.

D –

Dagwell, R., Weber, R., 1983b. System designers' user models: a comparative study and methodological critique. *Communications of the ACM* 26, 987–997.

Dane, E., Pratt, M.G., 2007. Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision-making. *Academy of Management Review* 32(1), 33-54.

Darling, J., 2017. A conversation with Edgar Schein: aligning strategy, culture, and leadership.

Davis, F.D., Bagozzi, R.P., Warshaw, P.R., 1989. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science* 35, 982–1003.

De Long, D.W., Fahey, L., 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives* 14, 113–127.

Deeks, J., 1973. The small firm – asset or liability? *The journal of management studies*.

Deeks, J., 1993. *Business and the Culture of the Enterprise Society*. Quorum Books, Westport, CT.

Denison, D. R., and Mishra, A. K., 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science* 6, 204-223.

Dimitrov, K., 2018. Geert Hofstede et al's set of national cultural dimensions - popularity and criticisms.

Doherty, N. F., Doig, G., 2003. An Analysis of the Anticipated Cultural Impacts of the Implementation of Data Warehouses. *IEEE Transactions on Engineering Management* 50, 78-88.

Dudezert, A., Bossard-Préchoux, V., Grimand, A., 2017. La technologie-totem. Les technologies de l'information créatrices d'identité métier chez les chercheurs en entreprise. *Revue française de gestion* 267(6), 45-63.

E – F -

Eisenhardt, K. M., 1989a. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.

Elliot-White, M., 2002. Information and Communication Technologies in Tourism, by D. Buhalis. Entrepreneurship 3.

Favre-bonte, V., Tran, S., 2007. L'apport des TIC aux Petites Entreprises (PE) dans le secteur touristique : une étude exploratoire. Communication au 16ème congrès de l'AIM. Montréal, Québec.

Filion, L-J., 1991. Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur. Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.

Fleury, L., 2016. Sociologie de la culture et des pratiques culturelles-3e éd. Armand Colin.

Foliard, S., 2010. La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. CIFEPME.

Fonrouge, C., 2002. L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. Revue française de gestion 138, 145-158.

G –

Gadille, M., D'Iribarne A., 2000. La diffusion d'Internet dans les PME : Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées. Réseaux 104, 61-91.

Gallivan, M., Srite, M., 2005. Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. Information and organization 15, 295–338.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., 2012. Méthodologie de la recherche en gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse, 2^e ed. Pearson, France.

Glaser, B. G., 1992. Emergence vs forcing : Basics of grounded theory analysis. Sociology Press, Mill Valley, CA.

Gobo, G., 2008. Doing Ethnography. Sage.

Goffee, R., Jones, G., 1996. What Holds the Modern Company Together? Harvard Business Review 74, 133-148.

Golden-Biddle, K., Locke, K., 1993. Appealing work : An investigation of how ethnographic texts convince. Organization science 4(4), 513-668.

Griset, P., 1993. Histoire sociale et entreprise. Histoire sociale, histoire globale.

Güçer, E., Altınay, M., Bağ, C., Topaloğlu, M., 2017a. Consumer behavior in the process of purchasing tourism product in social media. İşletme Araştırmaları Dergisi 9, 381-381–402.

Güçer, E., Bağ, C., Altınay, M., 2017b. Consumer Behavior In The Process Of Purchasing Tourism Product In Social Media. Journal of Business Research - Turk 9, 381–402.

H –

Hall, E.T., 1976. Beyond Culture. Garden City, Nueva York. Anchor Press, Doubleday.

Hall, E.T., 2000a. Context and meaning. *Intercultural communication: A reader* 9, 34–43.

Hall, E.T., 2000b. Monochronic and polychronic time. *Intercultural communication: A reader* 9, 280–286.

Hasan, H., Ditsa, G., 1999. The impact of culture on the adoption of IT: An interpretive study. *Journal of Global Information Management (JGIM)* 7, 5–15.

Hofstede, G., 1998. Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies* 19, 477–493.

Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, 3rd ed. McGraw Hills.

Hofstede, G., Peterson, M.F., 2000. Culture: National values and organizational practices. *Handbook of organizational culture and climate* 3, 401–416.

Hogan, S.J., Coote, L.V., 2014. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research* 67, 1609–1621.

J –

Jaouen, A., 2006. Les stratégies d'alliances des TPE artisanales. *Revue internationale PME* 19(3-4), 111-136.

Jaouen, A., 2010. Typologie de dirigeant de très petite entreprise. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23(1), 133-152.

Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E., 1998. Communication and trust in global virtual teams. *Journal of computer-mediated communication* 3, JCMC346.

Julien, N., Trémenbert, J., 2010. Les TIC dans les TPE : un investissement sous contraintes socioéconomiques et surtout individuelles. *Terminal, L'Harmattan*, 119-136

Julien, P-A., Marchesnay, M., 1992. Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. *Piccola Empressa* 2.

K –

Kaarst-Brown, M.L., and Robey, D., 1999. More on Myth, Magic and Metaphor: Cultural Insights into the Management of Information Technology in Organizations. *Information Technology and People* 12, 192-217.

Keil, M., Tan, B.C., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., Wassenaar, A., 2000. A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS quarterly* 299–325.

Kim, E., Nam, D., Stimpert, J. L., 2004. The applicability of porter's generic strategies in the Digital Age: Assumptions, conjectures and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569–589.

Klein, K-H., Myers, M-D., 1999. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly* 23(1), 67-93.

Koenig, G., 1993. Production de connaissances et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 9, 4-17.

Kotey, B., 2005. Goals, Management Practices, and Performance of Family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 11, 3-24.

Kroeber, A.L., Kluckhohn, C., 1952. Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.

L –

Law, R., 2001. Information and Communication Technologies in Tourism 2000. *Tourism and Hospitality Research*.

Law, R., Qi, S., Buhalis, D., 2010. Progress in tourism management : a review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management* 31(3), 297-313.

Le Breton, D., 2016. L'interactionnisme Symbolique, 4^e ed. Quadrige Manuels, Paris.

Leidner, D.E., Kayworth, T., 2006. A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS quarterly* 30, 357–399.

Livian, Y., 2011. Pour en finir avec Hofstede, in: Conférence Francophone Sur Le Management International.

Loch, K., Straub, D., Kamel, S., 2003. Diffusing the Internet in the Arab World: The role of social norms and technological cultururation. *IEEE Transactions on Engineering Management* 50(1), 45–66.

M-

Marchesnay, M., 2003. La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, Dossier spécial TPE 144, 107-118.

Marchesnay, M., 2008. L'entrepreneur : une histoire française. *Revue française de gestion* 8, 77-95

Markus, M. L., & Robey, D., 1983. The organizational validity of MIS. *Human Relations*, 36, 203–226.

Martin, D.-C., 1992. Introduction: Le choix d'identité. *Revue française de science politique* 582–593.

McKelvey, B., 2002. Model-Centered Organization Science Epistemology. *Companion to Organizations*, 752-780.

Meier O., Pacitto J-C., 2007. Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises. Actes du 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.

Meyerson, D., and Martin, J., 1987. Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies* 24, 623-647.

Michopoulou E., Darcy S., Ambrose I., Buhalis., 2015. Accessible tourism futures: the world we dream to live in and the opportunities we hope to have. *Journal of Tourism Futures* 1, 179–188.

Mihalic, T., Buhalis, D., 2013. ICT as a new competitive advantage factor – case of small transitional hotel sector. *Economic and Business Review*, Vol 15, Iss 1, Pp 33-56 (2013) 15, 33-33–56.

Miles, M.B., Huberman, A.M., 1991. Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles Méthodes. De Boeck, Bruxelles.

Miles, M.B., Huberman, A.M., Rispal M.H., Bonniol, J-J., 2003. Analyse des données qualitatives, Traduit de l'anglais par M.H. Rispal, DeBoeck Université.

Miles, R., Snow, C. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw Hill, New York.

Moles A., A., Rohmer, E., 1972. *Psychologie de l'Espace*. Casterman Poche, Collection Mutations Orientations.

Molinillo, S., Liebana-Cabanillas, F., Anaya-Sanchez, R., Buhalis, D., 2018. DMO online platforms: Image and intention to visit. *Tourism Management* 65.

Morin, E., 2014. *Introduction à la pensée complexe*. Seuil, Points Essai.

Morris, M., H., 1998. What is microenterprise development? *Journal of Developmental Entrepreneurship* 3(2).

Müller, H., 2002. Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. *Tourism and Hospitality Research*.

Myers, M., 1999. Investigating information systems with ethnographic research. *Journal communication of AIS* 2(4).

N-

Navío-Marco, J., Ruiz-Gómez, L.M., Sevilla-Sevilla, C., 2018b. Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet - Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management* 69, 460–470.

Nord, J.H., Nord, G.D., Cormack, S., Cater-Steel, A., 2007. IT Culture: its impact on communication and work relationship in business. *International Journal of Intercultural Information Management* 1, 85-107.

P-

- Pacey, A.**, 1983. *The Culture of Technology*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- PAILOT P.**, 1998. Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins "psychologiques" des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise. AIREPME, 1998
- Penley, C., Ross, A.**, 1990. *Technoculture*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Peters, M., Frehse, J., Buhalis, D.**, 2009. The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 7(3), 393-405.
- Pettigrew, A.M.**, 1979. On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly* 24, 570–581.
- Picard, C.**, 2006. La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite entreprise* 19(3-4), 13-49.
- Pliskin, N., Romm, C., Lee, A. S., & Weber, Y.**, 1993. Presumed v. actual organizational culture: Managerial implications for implementation of information systems. *The Computer Journal*, 36, 141–152.
- Png, I.P., Tan, B.C., Wee, K.-L.**, 2001. Dimensions of national culture and corporate adoption of IT infrastructure. *IEEE Transactions on Engineering Management* 48, 36–45.
- Prasad, P.**, 1993. Symbolic Processes in the Implementation of Technological Change: A Symbolic Interactionist Study of Work Computerization. *Academy of Management Journal* 36(6).
- Prus, R.**, 1996. *Symbolic Interaction and Ethnographic Research*. Albany: State University of New York Press.
- R –**
- Reynolds, P.D., White, S.B.**, 1997. *The entrepreneurial process: economic growth, men, women and minorities*, Quorum Books, Westport, CT.
- Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M.B., Moital, M.**, 2018. Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. *Tourism Management* 67.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., Gouthro, M.-B.**, 2015. Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. *International Journal of Tourism Research* 17, 356-363.
- Robey, D., & Azevedo, A.**, 1994. Cultural analysis of the organizational consequences of IT. *Accounting, Management and Information Technology* 4, 23–37.
- Robey, D., Markus, M. L.**, 1984. Rituals in Information Systems Design. *MIS Quarterly* 8, 5-15.
- Robey, D., Azevedo, A.**, 1994. Cultural analysis of the organizational consequences of

information technology. *Accounting, Management and Information Technologies* 4, 23–37.

Rokeach, M., 1973. *The nature of human values*. Free press.

Romm, T., Pliskin, N., Weber, Y., & Lee, A. S., 1991. Identifying organizational culture Clash in MIS implementation: When is it worth the effort. *Information & Management* 21, 99–109.

Roy, B., 2002. L'aide à la décision aujourd'hui : que devrait-on attendre ? *in* David, Hatchuel, Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 141-174.

S –

Sackmann, S.A., 1992. Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative science quarterly* 140–161.

Saporta, B., 1989. Stratégie des petites et moyennes entreprises. *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 2729-2754.

Saura, B., 2011. Des Tahitiens, des Français : leurs représentations réciproques aujourd'hui. *Au vent des îles, Tahiti, Polynésie française*.

Saura, B., 2008. Tahiti Ma'ohi : Culture, identité, religion et nationalisme en Polynésie française. *Au vent des îles, Tahiti, Polynésie française*.

Schein, E.H., 2008. Creating and managing a learning culture: The essence of leadership. *Business leadership*, 362–369.

Schein, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership*, 4th ed. John Wiley & Sons.

Scholz, C., 1999. The Symbolic Value of Computerized Information Systems. *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, P. Gagliardi (ed.), Aldine de Gruyter, New York, 233-254.

Sheldon, K., Ryan R., Reis, H., 1996. What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin* 22, 1270-1279.

Silvestre, H., Goujet, R., 1996. Lisibilité de l'environnement management stratégique : éléments de recherche sur les PME. *Revue Internationale PME* 9(1), 61-78.

Simon, H.A., 1977. Sur la Complexité des Systèmes Complexes. *Les Introuvables en Langue Française de H.A. Simon* (Document n°6 : Juillet 2003). [Traduction française de How complex are complex systems. *The Philosophy of Science Association* 2, 507-522].

Spencer, A.J., Buhalis, D., Moital, M., 2012. A hierarchical model of technology adoption for small owner-managed travel firms: An organizational decision-making and leadership perspective. *Tourism Management* 33, 1195-1195–1208.

Storey, D.J., 1994. *Understanding the small business sector*, Routledge, London.

Straub, D., Keil, M., Brenner, W., 1997. Testing the technology acceptance model across

cultures: A three country study. *Information & management* 33, 1–11.

Straub, D., Loch, K., Evaristo, R., Karahanna, E., Srite, M., 2002. Toward a theory-based measurement of culture. *Journal of Global Information Management (JGIM)* 10, 13–23.

Straub, D.W., 1994. The effect of Culture on IT diffusion : E-mail and FAX in Japan and the U.S. *Information System Research* 5(1), 23-57.

Strauss, A. L., Corbin, J., 1990. *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques.* Sage, Newbury Park, CA.

T –

Tajfel, H., 1978a. Intergroup behavior. *Introducing Social Psychology.*–NY: Penguin Books 401–466.

Tajfel, H., 1978b. Interindividual behaviour and intergroup behaviour. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* 27–60.

Tan, M., Lei, Z., Xin-Wie, W., 2003. Symbolic Interactionist Ethnography :Toward Congruence and Trustworthiness. *AMCIS 2003 Proceedings* 377.

Tanti, A., Buhalis, D., 2017. The influences and consequences of being digitally connected and/or disconnected to travellers.

Thatcher, J.B., Stepina, L.P., Srite, M., Liu, Y., 2003. Culture, overload and personal innovativeness with information technology: Extending the nomological net. *Journal of Computer Information Systems* 44, 74–81.

Tomlin, R., 1991. Developing a Management Climate Culture in Which Information Technology Will Flourish: How the UK Can Benefit. *Journal of Information Technology* 6, 45-55.

Torres, O., 2003. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion* 29(144), 119-138.

Trompenaars, F., 1996. Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business strategy review* 7, 51–68.

Tyler, B.B., Steensma, H.K., 1995. Evaluating Technological Collaborative Opportunities : A Cognitive Modeling Perspective. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 16, 43-70.

U – V – W – X – Y – Z

Ukpabi, D.C., Karjaluoto, H., 2017b. Consumers' acceptance of information and communications technology in tourism: A review. *Telematics and Informatics* 34, 618–644.

Veiga, J., Floyd, S., Dechant, K., 2001. Towards modelling the effects of national culture on IT implementation and acceptance. *Journal of Information Technology* 16(3), 145-158.

- Viegas-Pires, M.**, 2008. La dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post fusion-acquisition. Thèse.
- Von Meier, A.**, 1999. Occupational cultures as a challenge to technological innovation. IEEE
- Wallach, E. J.**, 1983. Individuals and Organizations: The Cultural Match. Training and Development Journal 37, 28-35.
- Walsh, I.**, 2009. Development of an instrument to assess individual it culture. AMCIS 2009 Proceedings 769.
- Walsh, I., Kalika, M., Dominguez-Pery, C.**, 2018. Les grands auteurs en Systèmes d'informations. EMS Management et Société, Caen, France.
- Walsh, I., Kefi, H.**, 2008a. Developing the concept of individual IT-culture: The spinning top metaphor. AMCIS 2008 Proceedings 234.
- Walsh, I., Kefi, H.**, 2008b. The spinning top model, a new path to conceptualize culture and values: applications to IS research. ICIS 2008 Proceedings 192.
- Walsh, I., Kefi, H., Baskerville, R.**, 2010. Managing culture creep: Toward a strategic model of user IT culture. The Journal of Strategic Information Systems 19, 257–280.
- Watson, T-J.**, 2012. Making organisational ethnography. Journal of Organizational Ethnography 1(1), 15-22.
- Wemer, O., Schoepfle, G. M.**, 1987a. Systematic fieldwork : Vol. 1. Foundations of ethnography and interviewing. Sage, Newbury Park, CA
- Wemer, O., Schoepfle, G. M.**, 1987b. Systematic fieldwork : Vol. 2. Ethnographic analysis and data management . Sage, Newbury Park, CA
- Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, A.**, 2009. Building an integrative model of small firm growth. Small Business Economics 32, 351-374.
- Wilfong, J.D.**, 2014. Organizational culture and information technology (IT) project success and failure factors| A mixed-methods study using the competing values framework and Schein's three levels approach.
- Wolcott, H-F.**, 1982. Differing styles of on-site research, or, « If it isn't ethnography, what is it ? » The Review Journal of Philosophy and Social Science 7(1-2), 154-169.
- Xiang, Z.**, 2018. From digitization to the age of acceleration: On information technology and tourism. Tourism Management Perspectives 25, 147–150.
- Yin, R.K.**, 1984. Case Study Research: Design and Methods. Sage, Beverly Hills, CA.

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

INTRODUCTION GENERALE	8
PREMIERE PARTIE – POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	19
CHAPITRE I – COMPRENDRE LE PHÉNOMÈNE CULTUREL	20
PRESENTATION DU CHAPITRE I	20
1. Définition de la culture	21
2. Les caractéristiques de la culture : regroupement des principales contributions	25
2.1 La culture, un phénomène complexe	25
2.2 La culture, une question de niveaux	30
3. Appréhender le phénomène culturel : un voyage dans l’inconscient collectif des acteurs culturels.....	35
3.1 Les assomptions à l’origine du comportement culturel.....	36
3.2 Appréhender la culture via des dimensions.....	39
CONCLUSION DU CHAPITRE I	42
CHAPITRE II – LES TI FACE A LA CULTURE	43
PRESENTATION DU CHAPITRE II	43
1. La culture nationale face aux TI	45
1.1 Les dimensions de la culture nationale face à l’adoption et la diffusion des TI : un courant majeur	46
1.2 Au-delà des dimensions, la concordance des valeurs nationales avec celles de la technologie.....	49
1.3 Le <i>modèle d’acceptation des technologies</i> (TAM) face à la culture nationale	50
2. La culture organisationnelle face aux TI	55
2.1 La culture organisationnelle face aux TI, entre conflits et ajustements.....	55
2.2 La culture organisationnelle face aux TI : unifiée ou fragmentée ?	57
2.3 Quelles valeurs organisationnelles proposées par la littérature ?	59
2.4 Culture organisationnelle et culture nationale : un raccord nécessaire	61
3. La culture individuelle face aux TI : un courant alternatif	63
3.1 Le concept de culture TI	64
3.2 La culture TI individuelle	66
3.3 Culture TI et conflits	69
CONCLUSION DU CHAPITRE II	73

CHAPITRE III – TPE : ASPECT ORGANISATIONNELS ET ASPECTS DECISIONNELS.....	74
PRESENTATION DU CHAPITRE III	74
1. L’entrepreneur TPE au centre de l’attention	77
1.1 L’entrepreneur et la TPE: une relation étroite.....	77
1.2 La vision de l’entrepreneur comme facteur déterminant au développement de la TPE	78
1.3 Entrepreneur TPE et représentation identitaire	81
2. TPE et relation à l’environnement : réseau, territorialité, fidélité, proxémie.....	85
2.1 Réseaux et alliances : un tissu d’entreprises basé sur la confiance	85
2.2 Réseaux, fidélité, décisions et croissance :	87
2.3 Entrepreneur TPE et prise de décision.....	88
2.4 Mieux comprendre les particularités des TPE via le phénomène de proxémie et de proxémie collective.....	89
3. Les TPE face à l’adoption des TI : un champs de recherche largement inexploré .	92
CONCLUSION DU CHAPITRE III.....	96
CHAPITRE IV – PROPOSITION D’UN CADRE CONCEPTUEL	97
PRESENTATION DU CHAPITRE IV	97
1. Propos préliminaires	98
1.1 Adoption des TI : une décision de l’individu et de l’entrepreneur	98
1.2 TPE et décision : l’influence supposée de la culture	98
2. Cadre conceptuel et hypothèses	102
2.1 Mobilisation du concept de culture TI pour appréhender le comportement du dirigeant vis-à-vis des TI	102
2.2 La culture TI du dirigeant au centre d’un système de valeur en provenance du territoire et du métier.....	104
2.3 L’influence des proches sur la culture TI du dirigeant	108
2.4 Les valeurs TI au centre de l’évaluation empirique.....	109
CONCLUSION DU CHAPITRE IV.....	110
<hr/>	
DEUXIEME PARTIE - METHODOLOGIE DE LA THESE	111
CHAPITRE V – ARGUMENTS EPISTEMOLOGIQUES POUR APPREHENDER LA COMPLEXITE DU PHENOMENE CULTUREL	112
PRESENTATION DU CHAPITRE V	112
1. La culture sous l’œil du pragmatisme et de l’interactionnisme symbolique	115
2. L’impact de la culture sur le comportement : un phénomène complexe.....	117
2.1 La culture par la pensée complexe.....	117
2.2 L’impact de la culture sur le comportement par le prisme des systèmes complexes	119

3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES	125
3.1 INTERACTIONNISME SYMBOLIQUE ET AXE D'ACCÈS À LA RÉALITÉ.....	126
3.2 LA VALIDITÉ D'UTILISER UN MODÈLE À SUPERPOSER À LA RÉALITÉ COMPLEXE	128
3.3 EXEMPLE ILLUSTRATIF.....	131
CONCLUSION DU CHAPITRE V	132
CHAPITRE VI – PERSPECTIVES METHODOLOGIQUES : ETUDES DE CAS ETHNOGRAPHIQUES	133
PRESENTATION DU CHAPITRE VI	133
1. Analyse qualitative et études de cas multisites.....	135
1.1 Condensation, Présentation, Élaboration des données	135
1.2 Arguments pour une forte instrumentation préalable	140
2. De l'importance d'adopter une démarche ethnographique	145
2.1 L'ethnographie : généralités et méthode.....	145
2.2 Ethnographie et Culture	148
2.3 Ethnographie et recherches en SI	150
2.4 L'interactionnisme symbolique ethnographique : principes.....	151
3. Des concepts au terrain : démarches d'opérationnalisation	154
3.1 Cadre conceptuel et grille de lecture : catégorisation des thèmes à aborder	154
3.2 Observations et entretiens : logique opérationnelle	162
3.3 Stratégie d'échantillonnage	171
CONCLUSION DU CHAPITRE VI.....	181
<hr/>	
TROISIEME PARTIE – RESULTATS.....	182
CHAPITRE VII : <i>RÉSULTATS</i> : CARACTÉRISATION DE LA CULTURE TI DES DIRIGEANTS TPE.....	183
PRESENTATION DU CHAPITRE VII	183
1. Caractériser les comportements TI de la TPE et de son dirigeant (<i>Catégorie 3</i>) ..	184
1.1 Chez les utilisateurs échantillonnés « proactifs »	186
1.2 Chez les utilisateurs échantillonnés « actifs modérés »	188
1.3 Chez les utilisateurs échantillonnés « inactifs »	192
2. Évaluer les valeurs TI du dirigeant (<i>Catégorie 4</i>)	198
2.1 Chez les utilisateurs échantillonnés « proactifs »	201
2.2 Chez les utilisateurs échantillonnés « actifs modérés »	204
2.3 Chez les utilisateurs échantillonnés « inactifs »	212
2.4 Récapitulatif des valeurs TI enquêtées	217
2.5 Quels enseignements peut-on en tirer ?	218
3. Tentative d'appréhension des assomptions profondes par l'évaluation des conflits de valeurs (<i>Catégorie 5</i>)	222

3.1 Appréhensions préliminaires du lien entre valeurs TI et assomptions profondes	224
3.2 TI et conflits avec les assomptions profondes relatives à la <i>nature des relations humaines</i>	225
3.3 TI et conflits avec les assomptions profondes relatives aux <i>comportements de l'homme vis-à-vis de son environnement</i>	228
3.4 TI et conflits avec les assomptions profondes relatives à <i>la nature de la vérité et de la réalité</i>	230
3.5 Récapitulatif des assomptions profondes enquêtées	232
3.6 Quels enseignements peut-on en tirer ?	233
 CONCLUSION DU CHAPITRE VII	 235
 CHAPITRE VIII – RÉSULTATS : L'INFLUENCE DE LA CULTURE ISSUE DE L'ENVIRONNEMENT MACROSOCIAL SUR LA CULTURE TI	 236
 PRESENTATION DU CHAPITRE VIII	 236
1. La Culture issue de l'environnement macrosocial et sa relation avec la culture TI	237
1.1 Appréhension de l'identité macro-culturelle des dirigeants (<i>catégorie 6</i>)	238
1.2 Quelles dimensions pour caractériser l'identité culturelle des dirigeants ?	253
2. L'identité macro-culturelle des dirigeants face à l'adoption des TI (<i>Catégorie 7</i>)	269
2.1 Dirigeants polynésiens et métropolitains face aux TI : quelles tendances d'adoption et d'utilisation ?	269
2.2 Collectivisme et Individualisme face aux TI.....	270
2.3 L'orientation Being et Doing face aux TI	272
2.4 L'orientation temporelle face aux TI	273
2.5 L' <i>authenticité</i> polynésienne mise à mal par les TI : le lien avec les assomptions profondes	274
2.6 Synthèse : proposition de trois profils culturels	275
2.7 Quels enseignements peut-on en tirer ?	278
 CONCLUSION DU CHAPITRE VIII.....	 281
 CHAPITRE IX – RESULTATS : L'INFLUENCE DE LA CULTURE ISSUE DE LA PRATIQUE DU METIER SUR LA CULTURE TI	 282
 PRESENTATION DU CHAPITRE IX	 282
1. Existe-t-il une culture métier des pensions de famille ? Valeurs et pratiques métier (<i>Catégorie 8 et 9</i>)	284
1.1 Les organismes qui fédèrent le secteur.....	284
1.2 L'Authentique et le Mana, nouvelle stratégie de différenciation basé sur des valeurs culturelles polynésiennes	284
1.3 Le point de vue des dirigeants enquêtés : comment se représentent-ils leur métier ?	286

1.4 Résumé : La représentation du métier d'hôte de pension de famille par les praticiens	295
2. L'influence de la culture métier sur l'adoption et l'utilisation des TI (<i>catégorie 10</i>)	297
2.1 Des TI devenues indispensables, les besoins métier comme vecteur d'adoption.....	297
2.2 L'identité métier face aux TI	299
2.3 Peut-on considérer que l'utilisation des TI fait partie intégrante de la culture métier ?	302
2.4 Quels enseignements peut-on en tirer ?	303
 CONCLUSION DU CHAPITRE IX	 305
<hr/>	
CONCLUSION GÉNÉRALE	306
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE	320
<hr/>	
TABLES	3
1. Table des figures	3
2. Table des tableaux	3
3. Table des encadrés	3
<hr/>	
ANNEXES	3

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Structure de la thèse.....	18
Figure 2 : « L'oignon virtuel » (représentation de Gallivan et Srite, 2005).....	26
Figure 3 : Nature humaine, personnalité et culture (Hofstede, 2010).....	30
Figure 4 : « L'oignon » : Manifestation de la culture à différents niveaux de profondeur	34
Figure 5 : La difficulté d'appréhender l'essence de la culture	35
Figure 6 : La culture nationale face au TI : des conflits de valeurs	45
Figure 7 : Théorie de l'action raisonnée (TRA).....	51
Figure 8 : Modèle final d'acceptation des technologies (Davis et al., 1989,1996).....	51
Figure 9 : Résumé des effets ou valeurs culturelles sur l'implantation des TI et sur les variables clés de la TAM (Veiga, Floyd et Dechant, 2001)	53
Figure 10 : La culture organisationnelle face aux TI : un phénomène d'ajustement.....	56
Figure 11 : Les trois niveaux de la culture TI individuelle CTII (Walsh et Kefi, 2008)	66
Figure 12 : « Le modèle de l'oignon virtuel, complété » (Walsh et Kefi, 2008).....	67
Figure 13 : Culture TI et conflits : une vision tripartite (Leidner et Kayworth, 2006)	71
Figure 14 : Culture TI et conflits : Réduction des conflits par intervention managériale sur les valeurs TI.....	72
Figure 15 : Le concept de vision du dirigeant (Jaouen, 2010)	79
Figure 16 : Typologie des dirigeants de TPE (Jaouen, 2010)	80
Figure 17 : La bulle phénoménologique (Moles et Rohmer, 1972).....	89
Figure 18 : L'intersection des bulles phénoménologiques (Foliard, 2010).....	91
Figure 19 : Schématisation de l'hypothèse 1	103
Figure 20 : Schématisation de l'hypothèse 2	106
Figure 21 : Schématisation de l'hypothèse 3	107
Figure 22 : Les dimensions pour évaluer empiriquement les valeurs TI (Walsh, 2009)	109
Figure 23 : Illustration de la complexité du système étudié, selon les critères 1 et 2 de Simon	121
Figure 26 : Les trois niveaux de la culture (n-2) : l'exemple de la culture TI	123
Figure 27 : L'enchaînement des démarches déductives et inductives lors du travail de thèse	128
Figure 28 : Adéquation analytique	130
Figure 29 : Adéquation ontologique.....	130
Figure 30 : Composantes de l'analyse des données : modèles de flux (Miles et Huberman, 2003)	136
Figure 31 : Illustration de l'enchaînement des différentes démarches d'analyse	139
Figure 32 : « Une spirale vers la compréhension » de Carroll et Swatman (2008).....	142
Figure 33 : L'importance de la structure : la thèse comme premier moule.....	143
Figure 34 : Étapes et logique d'intégration lors des entretiens	170
Figure 35 : Les comportements TI au sein de l'hypothèse 1.....	184
Figure 36 : Les valeurs TI au sein de l'hypothèse 1.....	198
Figure 37 : Les dimensions pour évaluer empiriquement les valeurs TI	199
Figure 38 : Les assomptions profondes au sein de l'hypothèse 1	222

Figure 39 : Rappel de la place de l'hypothèse 2 au sein du cadre conceptuel	237
Figure 40 : Rappel de la place de l'hypothèse 3 au sein du cadre conceptuel	283
Figure 41 : Rappel du cadre conceptuel de la thèse	307

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison de deux conceptualisations sur les niveaux des cultures : des termes différents, des idées similaires	27
Tableau 2 : Exemple d'application du modèle de Schein (2010)	32
Tableau 3 : Caractériser le contenu fondamental d'une culture : deux approches différentes avec des concepts proches	39
Tableau 4 : Les dimensions de la culture nationale face à l'adoption des TI	48
Tableau 5 : L'identité culturelle des TI selon les dimensions de la culture nationale	49
Tableau 6 : Typologie non exhaustive des différentes valeurs organisationnelles proposées par la littérature	59
Tableau 7 : Paradigme nationaux (Hofstede, 2010, p 340)	62
Tableau 8 : Taxonomie des valeurs vis-à-vis des TI (Leidner et Kayworth, 2006)	64
Tableau 9 : Les 5 archétypes associés à la culture TI (Kaarst et Robbey, 1999)	65
Tableau 10 : Les archétypes de la culture TI individuelle (Walsh, 2009)	68
Tableau 11 : Typologie d'adoption des dirigeants de TPE artisanale (Julien et Trémembert 2011).....	93
Tableau 12 : Comparatif des hypothèses des trois postures épistémologique majeures en sciences de gestion	114
Tableau 13 : Résumé des implications de la posture épistémologique sur la méthodologie de la thèse.....	125
Tableau 14 : Démarches de condensation des données opérées	137
Tableau 15 : Quelques biais d'observations (Gavard, Perret, et al., 2012)	146
Tableau 16 : Les concepts majeurs en ethnométhodologie (Le Breton, 2016)	148
Tableau 17 : Assomptions profondes, TI et balises	157
Tableau 18 : Exemple de caractérisation.....	158
Tableau 19 : Récapitulatif de la grille de lecture.....	162
Tableau 20 : Observation descriptive : les questions générales à se poser	165
Tableau 21 : L'enchaînement des questions pourquoi et logique d'enquête	171
Tableau 22 : L'évaluation de l'activité en ligne	173
Tableau 23 : Échantillonnage des établissements selon l'enquête en ligne	175
Tableau 24 : Récapitulatifs des contacts avec terrains	179
Tableau 25 : Rappel de l'échantillonnage des établissements selon l'enquête en ligne	185
Tableau 26 : Résumé des comportements TI des établissements enquêtés.....	197
Tableau 27 : Les archétypes de la culture TI individuelle (Walsh, 2009)	199
Tableau 28 : Les établissements échantillonnés « proactifs » face aux dimensions des valeurs TI de Walsh (2009)	204
Tableau 29 : Les établissements échantillonnés « actifs modérés » face aux dimensions des valeurs TI de Walsh (2009).....	212
Tableau 30 : Les établissements échantillonnés « inactifs » face aux dimensions des valeurs TI de Walsh (2009)	217
Tableau 31 : Récapitulatif des valeurs TI des dirigeants	217
Tableau 32 : Assomptions profondes, TI et balises	223

Tableau 33 : Résultats : Les assomptions profondes relatives aux relations humaines face aux TI	227
Tableau 34 : Les assomptions profondes relatives aux comportements de l'homme vis-à-vis de l'environnement face aux TI	230
Tableau 35 : Les assomptions profondes relatives à la nature de la vérité et de la réalité face aux TI	232
Tableau 36 : Récapitulatif : Les assomptions profondes face aux TI	232
Tableau 37 : L'orientation temporelle des dirigeants enquêtés	264
Tableau 38 : Résumé de l'identité macro culturelle des dirigeants.....	268
Tableau 39 : La dimension individualisme et collectivisme face aux fonctionnalités des TI	271
Tableau 39 : Au croisement des dimension collectivisme vs individualisme, Doing vs Being et orientation temporelle	275
Tableau 40 : Valeurs et pratiques métiers, par les praticiens	295
Tableau 41 : Valeurs métiers et comportements TI	301
Tableau 42 : La dualité des valeurs : l'émotionnel face au pragmatique	312
Tableau 43 : Recommandations par rapport au profil culturel.....	314

TABLE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : La relation du chercheur avec la culture	13
Encadré 2 : Illustration : nature humaine ou aspect culturel	29
Encadré 3 : Rituels et valeurs : l'exemple de l'enterrement du placenta au sein des familles polynésiennes	34
Encadré 4 : Confrontation des assomptions concernant les TI des sous-cultures « TI », opérateur et manager (Schein, 2010, p 261).....	57
Encadré 5 : Caractéristiques des TPE d'après Foliard (2010).....	76
Encadré 6 : Caractéristiques des différents types de dirigeants de TPE (Jaouen, 2010, p149)	80
Encadré 7 : « Être artisan boulanger c'est... ».....	82
Encadré 8 : L'hôtellerie peut-elle être artisanale ?.....	83
Encadré 9 : TPE classique vs TPE managériale : Pourquoi la majorité des TPE ne croisent pas ?	88
Encadré 10 : La bulle phénoménologique : L'entrepreneur face au Moi, Ici, et Maintenant ..	90
Encadré 11 : Parabole des « aveugles et de l'éléphant » illustrant la relativité de la réalité..	118
Encadré 12 : La complexité selon H.A. Simon (1977)	120
Encadré 13 : Explications des relations entre les éléments du système	123
Encadré 14 : Interactionnisme symbolique et modalités d'accès à la réalité	126
Encadré 15 : Arguments en faveur d'un canevas de recherche préstructuré lors d'une démarche qualitative	127
Encadré 16 : Définition d'un modèle d'après Roy (2002)	129
Encadré 17 : Exemple illustratif de la lecture de la culture TI par le prisme de l'interactionnisme symbolique	131
Encadré 18 : La condensation des données selon Miles et Huberman (2003).....	135
Encadré 19 : Arguments pour beaucoup d'instrumentation préalable	143
Encadré 20 : L'observation participante (Gavard, Perret, et al., 2012, p. 172).....	146
Encadré 21 : Interactionnisme symbolique et ethnographique, quelques principes de fiabilité et congruence	151
Encadré 22 : La tenue vestimentaire décontractée : une pratique métier ?.....	166
Encadré 23 : Exemple de récit ethnographique : observation des comportements TI de Jacques, propriétaire du Relais Marama, Fakarava	167
Encadré 24 : Exemple du récit ethnographique : Arrivée et premier contact avec le « Coconut Lodge » de Rangiroa	168
Encadré 25 : Trame d'entretien et logique d'enquête	200
Encadré 26 : Description de l'archétype « proactif-studieux » (Walsh, 2009)	202
Encadré 27 : Description de l'archétype « proactif-passionné » (Walsh, 2009).....	204
Encadré 28 : Description de l'archétype « passif-contraint » (Walsh, 2009).....	206
Encadré 29 : Description de l'archétype « passif discipliné » (Walsh 2009).....	209
Encadré 30 : Description de l'archétype « proactif-intéressé » (Walsh 2009).....	210
Encadré 31 : Description de l'archétype « proactif-effrayé » (Walsh 2009)	214
Encadré 32 : Description de l'archétype « en position de rejet » (Walsh, 2009).....	216
Encadré 33 : Culture ou identité culturelle ? (Saura, 2008, p 34)	239

Encadré 34 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation Doing (Hofstede et al., 2002).....	254
Encadré 35 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation Being.....	256
Encadré 36 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation individualisme	259
Encadré 37 : Quelques caractéristiques observables de l'orientation collectivisme	261
Encadré 38 : Accueillir, une tradition ? (Saura, 2011, p 82).....	285
Encadré 39 : Promouvoir le Mana et l'Authentique.....	285
Encadré 40 : Illustration empirique et l'influence des institutions sur l'intégration des TI en tant que pratique métier indispensable	303

Titre : L'influence de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE : le cas des pensions de famille polynésiennes

Mots clés : Technologies de l'Information, Culture, TPE, Adoption, Utilisation, Culture TI

Résumé : L'objectif de cette recherche est de contribuer à la compréhension de l'impact de la culture sur l'adoption et l'utilisation des TI par les TPE, et plus particulièrement par les TPE touristiques. Elle se propose, en se basant sur le concept de « culture TI » (valeurs attribuées aux TI par un individu ou un groupe), d'élaborer un modèle théorique adapté aux TPE qui prend en compte les particularités inhérentes à ce genre d'organisation de taille très réduite.

Title : The influence of culture on the adoption and use of IT by VSB : the case of family guest houses.

Keywords : Information Technologies, Culture, VSB, Adoption and Use, IT Culture

Abstract : The objective of this research is to contribute to the understanding of the influence of culture on the adoption and use of IT by very small businesses in the tourism sector. We propose to develop a conceptual framework adapted to very small businesses. Field studies are carried out in French Polynesia, which has a strong offer of family guest houses. The methodology used is the multisite ethnographic case study. The results demonstrate a strong link between culture and IT adoption and use.

