

## *Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses*

Thouraya Gherissi Labben  
Ecole hôtelière de Lausanne  
Lausanne, Suisse

Thouraya.Gherissi-Labben@ehl.ch

Andrew Mungall  
Ecole hôtelière de Lausanne  
Lausanne, Suisse

Andrew.Mungall@ehl.ch

### **Résumé**

*Un grand nombre d'hôtels suisses, de nature familiale, souvent de petite taille et avec une infrastructure vieillissante, se retrouvent actuellement dans des impasses financières graves. Cela est la conséquence d'un marché davantage mondialisé où un nombre grandissant de nouvelles destinations touristiques proposent des offres avec un rapport qualité-prix toujours plus attractif pour les touristes. Ainsi, bien des établissements hôteliers suisses, ayant épuisé leur potentiel d'économie, ne peuvent pas améliorer seuls leurs performances. Par conséquent, ils sont poussés à répondre aux exigences des investisseurs potentiels en présentant un développement de leurs activités par des concepts de coopération avec d'autres établissements hôteliers et/ou d'autres acteurs touristiques permettant des économies d'échelle et de gamme. La coopération étant dans une certaine mesure une obligation, cet article se propose d'étudier si cette coopération se révèle être positive sur les performances des PME hôtelières suisses. A travers l'effet des caractéristiques de la collaboration sur les performances des PME hôtelières suisses, et en adoptant une approche globale du concept de la performance, il ressort que la caractéristique de la collaboration relative à son degré de force est celle qui influence (davantage) les performances de la PME hôtelière suisse. La raison de la collaboration et le type de partenaire influencent que très faiblement ces mêmes performances.*

## **Introduction**

Les premières initiatives de collaboration<sup>1</sup> interentreprises, indépendamment de leur degré de force ou de formalisation, ont été entreprises en premier par des grandes compagnies industrielles à la fin des années 80. Elles représentaient des stratégies d'internationalisation pour ces établissements actifs sur des marchés consolidés qui commençaient à se globaliser davantage, avec une concurrence internationale accrue. Leur objectif principal était d'atteindre des économies d'échelle en augmentant le volume de production et de créer davantage de valeur pour le client. Dans le secteur des services, de telles initiatives ne sont apparues de façon significative qu'à partir du milieu des années 90 (Prosser, 1997). En effet, ce secteur, notamment celui du tourisme, était caractérisé par des degrés de consolidation et de concentration faibles. Avec une mondialisation accrue des marchés, agir seul ne suffisait pas pour maintenir la compétitivité. S'allier à d'autres partenaires devenait indispensable pour survivre. En Suisse, l'hôtellerie étant la branche touristique la plus atomisée au niveau de ses entreprises, cet article se propose d'analyser la coopération dans ce secteur d'activité.

### **1. La coopération dans le tourisme et l'hôtellerie au niveau international et suisse**

Le tourisme international a été l'un des secteurs économiques qui a connu la plus grande croissance durant la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Selon l'organisation mondiale du tourisme (2005), le nombre d'arrivées de touristes internationaux a augmenté de 25 millions en 1950 à 699 millions en 2000, et à un nombre estimé à 763 millions en 2004, correspondant à un taux de croissance annuel moyen de 6.5%.

Par ailleurs, cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation des parts de marché des nouvelles destinations touristiques à travers le monde, au détriment des régions plus matures telles que l'Europe ou l'Amérique du Nord, dont la croissance a été bien moins rapide. Cette tendance d'internationalisation se retrouve dans la distribution des capacités hôtelières et du nombre de chambres. A ce niveau, la part de l'Europe et de l'Amérique du Nord, qui se monta en 1990 à 70% du total, a diminué à 66% en 1998.

De plus, depuis le milieu des années 90 le développement des nouvelles technologies d'information et de communication a accéléré ce processus d'internationalisation et de globalisation. En effet, le client peut comparer le rapport qualité-prix offert par différents opérateurs à travers le monde pratiquement en temps réel par le biais de ces technologies. Dans un environnement caractérisé par cette augmentation de la concurrence internationale, il devient de plus en plus difficile pour un opérateur hôtelier unique de maintenir une certaine visibilité et compétitivité. Il est donc nécessaire d'avoir une masse critique. C'est ainsi que durant la dernière décennie, la concentration a augmenté, avec la part des 200 principales compagnies hôtelières internationales augmentant de 27.3% en 1995 à 32.1% en 1997 et 34.5% en 2000.

En Suisse, comme dans la plupart des pays industrialisés d'Europe de l'Ouest, les opérateurs hôteliers sont principalement des entreprises de petite et moyenne taille. En 2003, pratiquement 63% des hôtels avaient 20 chambres ou moins, alors que 26% avaient entre 21 et 50 chambres (Fédération suisse du tourisme, 2005). Cette taille des établissements suisses,

---

<sup>1</sup> Dans cet article, collaboration et coopération sont utilisées d'une manière indifférente.

associée à un marché principalement domestique et saturé, ne permet pas leur internationalisation par l'affiliation à des chaînes, considérée comme une forme de coopération. En effet, bien qu'en augmentation, la part des chambres affiliées se monte au total à environ 36% (Marvel, 2001). Les trois quarts de ces chambres font partie de chaînes volontaires (groupements de marketing).

En outre, la majorité des hôtels représente des affaires indépendantes, de nature familiale, la plupart du temps avec une infrastructure vieillissante. De façon individuelle, leurs efforts pour survivre sur un marché globalisé se révèlent être insuffisants. Plusieurs hôteliers indépendants de petite taille sont souvent pris dans un cercle vicieux : des investissements reportés, des profits en décroissance, et des dettes en augmentation. Pour un hôtel qui agit seul, il devient de plus en plus difficile de sortir de ce cercle. On note au passage que le nombre des hôtels est tombé de 6900 en 1992 à 5600 en 2003 (Fédération suisse du tourisme, 2005). Ainsi, plusieurs hôteliers, après avoir épuisé toutes les économies de coût possibles, ne peuvent pas améliorer davantage leur performance sans des fonds supplémentaires, d'où leur tentative d'attirer des investissements en développant leurs activités en coopération avec d'autres hôteliers et/ou opérateurs touristiques afin de pouvoir atteindre des économies d'échelle et de gamme. Cela dit, l'expérience des hôteliers suisses avec la coopération, qu'elle soit entreprise dans le secteur hôtelier ou autre, et au-delà de la forme que celle-ci peut prendre, n'est qu'à ses débuts. La réticence à ce phénomène de collaboration parmi beaucoup d'hôteliers est avant tout liée à la peur de perdre le contrôle de son établissement et de l'incertitude quant aux avantages engendrés par la coopération.

## **2. Revue de la littérature sur la collaboration interentreprises**

La coopération peut être définie comme l'initiation et la participation à des arrangements collaboratifs entre acteurs de la vie active (Ma, 2004). Comme une forme d'accord général, la coopération de nos jours est perçue comme une forme hybride de coordination d'activités entre celle par le marché à un extrême et celle par la hiérarchie à l'autre extrême (Williamson 1985, Sydow 1992). En tant qu'une des formes stratégiques créant de la valeur (Joffre et Koenig, 1985), ce mode d'organisation s'oppose au mode autarcique d'organisation d'entreprise visant à garder une position dominante sur le marché, indépendamment de la manière d'y arriver (Aliouat, 1996). Selon la nature des partenaires et de l'objectif recherché par la coopération, ces partenaires peuvent appartenir à la même branche d'activité (collaboration horizontale), à la même chaîne de valeur ajoutée (collaboration verticale) ou encore à des branches d'activités différentes (collaboration latérale ou complémentaire).

Vu la complexité du phénomène de coopération, et son caractère multiforme, elle a été le sujet de recherche de plusieurs auteurs en management et stratégie d'entreprise (Contractor and Lorange, 1988 ; Hamel et al., 1989 ; Joffre et Koenig, 1985; Koenig, 1996 ; Geindre, 2000). Malgré cela, il n'y a pas eu encore une théorie complète et détaillée sur la collaboration entre entreprises (Hoffmann & Schlosser, 2001).

### **2.1. Les principales approches de la collaboration**

Jusqu'à ce jour, les théories qui ont tenté d'expliquer ce phénomène sont celles de la firme et de sa croissance, en se focalisant sur le pourquoi de la collaboration.

- La théorie des coûts de transaction explique la collaboration comme un moyen pour l'entreprise de minimiser la somme des coûts de transaction et elle trouve sa forme la plus efficiente au niveau des PME (Williamson, 1991).
- La théorie de la firme basée sur les ressources explique que la collaboration se concrétise quand l'entreprise a besoin de ressources supplémentaires ou additionnelles qu'elle ne pourrait pas acheter ailleurs via le marché ou qu'elle ne pourrait pas produire en interne avec un temps, un coût et un risque qui soient acceptables.
- La théorie de la firme basée sur la connaissance considère la collaboration comme la forme organisationnelle la plus efficace pour développer le savoir dans l'entreprise et ce, par le biais d'échange d'information différente (Nickerson & Zenger, 2004).
- En écartant l'approche économique ou stratégique de la collaboration, les approches sociologiques expliquent cette dernière en mettant en avant l'importance de la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle, et l'influence de la position sociale des principaux managers impliqués dans le processus de collaboration (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Par ailleurs, beaucoup de travaux ont été réalisés sur les facteurs de succès et d'échec du processus de la collaboration. D'une manière générale, les déterminants de la réussite ou de l'échec d'une collaboration sont traités principalement d'un point de vue théorique (Kogut, 1988 ; Schrader, 1993). Peu d'auteurs se sont penchés sur la problématique des facteurs de réussite de la collaboration de façon purement empirique (Dyer & Nobeoka, 2000; Fontanari, 1995; Harbison & Pekar, 1998; Park & Ungson, 1997). Généralement, la recherche récente semble plutôt montrer des effets positifs de la coopération sur les performances de l'entreprise. Toutefois, mesurer le succès d'une collaboration reste complexe. Pour y remédier, certains auteurs se sont basés sur des données financières. McConnell & Nantell (1985) mesurent cette performance en termes d'augmentation de la valeur de l'action. Quand à Powell et al. (1996), ils retiennent le taux de croissance de l'entreprise comme mesure de l'effet de la collaboration sur sa performance. Cela dit, Gulati (1998) supporté par Kale et al. (2002) mettent en garde par rapport à l'utilisation d'indicateurs financiers et comptables à cette fin. Selon eux, les rendements financiers sont obtenus par d'autres mécanismes et ne reflètent pas uniquement la valeur ajoutée de la collaboration. De ce fait, certains autres auteurs ont privilégié d'autres types de mesures. Par exemple, certaines ont considéré la longévité de l'alliance comme un facteur de benchmark pour le succès de la collaboration, alors que d'autres retiennent comme mesure la contribution de la collaboration à l'amélioration de la position stratégique ou de la compétitivité des firmes partenaires (Hagedoorn & Schakenraad, 1994 ; Mitchell & Singh, 1996). D'autres encore la mesurent en termes de taux de survie des entreprises sur le marché (Baum & Oliver, 1991 ; Mitchell & Singh, 1996). Dans le cas d'études portant sur la collaboration entre entreprises de haute technologie, l'indicateur de performance généralement utilisé est le degré d'innovation (Hagedoorn & Schakenraad, 1994 ; Stuart, 2000 ; Baum et al., 2000). Néanmoins, la tendance récente de la littérature met moins l'accent sur de telles mesures objectives et davantage sur la perception de la performance par les dirigeants (Pansiri, 2005). De telles approches favorisent la collecte d'un corpus de mesures objectives et subjectives de la performance ainsi que l'examen des asymétries dyadiques au niveau de la perception (Gulati, 1998).

Cependant, il n'y a pas de consensus sur les dimensions de la performance d'entreprise (Fadil, 2003). La conception la plus générale de la performance est celle de Pennings et Goodman (1977). Trois dimensions caractérisent cette approche:

- Les contraintes : Celles-ci représentent les exigences auxquelles les petites et moyennes entreprises doivent répondre. Toute incapacité à satisfaire ces exigences se traduira par une incapacité de la PME à performer.
- Les objectifs : Ces derniers sont des états futurs souhaités par le dirigeant (Bamberger, 1979), sur la base desquels il fixe ses critères d'évaluation.
- Les référentiels : Ils indiquent des échelles de mesure de la performance telle qu'elle est appréciée par les dirigeants des PME.

Néanmoins, bien qu'une influence positive semble exister entre la collaboration et la performance de l'entreprise, une relation claire de cause à effet n'a pas été encore établie dans la mesure où la compétitivité d'une entreprise est influencée par une multitude d'autres facteurs (Observatoire des PME européennes, 2003). De plus, certains de ces facteurs sont difficilement quantifiables. En outre, à l'exception des recherches précédemment citées, très peu d'études couvrant un grand échantillon d'entreprises ont montré que la collaboration est avantageuse pour les firmes participantes (Stuart, 2000). Ainsi la question de l'avantage réel de la collaboration pour les entreprises reste à être explorée.

## **2.2. Les recherches sur la collaboration dans le domaine hôtelier et touristique suisse**

Malgré l'importance de la thématique de la coopération hôtelière en Suisse, peu d'études ont été réalisées sur le thème. Parmi ces dernières, il faut notamment citer la thèse de doctorat de Frey (2002) à l'université de St-Gall sur les réseaux de petites et moyennes entreprises dans l'industrie hôtelière en Suisse, où il a couvert la formation et la réalisation des coopérations interentreprises. Cette étude a mis en avant que le partenariat entre PME hôtelières en Suisse n'est pas encore arrivé à un stade où il puisse générer pleinement sa valeur ajoutée. Frey insiste sur la nécessité de renforcer l'intensité du partenariat entre hôteliers. En effet, selon lui, la majorité de ces hôteliers ne voient la coopération, quelque soient son type et sa forme, que comme un moyen passif de permettre à sa politique de promotion d'atteindre davantage de clients. La coopération devrait impliquer également une mise en commun des ressources internes aux établissements concernés pour atteindre des économies de coût. Or, beaucoup de barrières se dressent encore à ce niveau, notamment le refus de perdre son indépendance et le manque de volonté d'échange d'information et de communication avec des établissements potentiellement partenaires. Pour le futur, Frey pense qu'il sera plus facile pour les hôteliers en Suisse de participer au début à une coopération régionale, c'est-à-dire un regroupement de plusieurs hôtels de la même région car la proximité permet aux hôteliers de mieux gérer le processus de collaboration.

Bieger s'est également intéressé à la problématique de la coopération dans le domaine touristique et hôtelier en Suisse. Une de ses dernières contributions se penche sur la réussite des processus de collaboration (Bieger et al., 2004). Cette étude montre que les bénéfices réellement retirés des processus complexes de coopération ne sont que ceux relatifs aux synergies résultant d'une coopération intense touchant plusieurs niveaux managériaux. Les processus de coopération peuvent souvent se bloquer à des niveaux inférieurs de coopération, dû à une mauvaise gestion du processus de coopération. Ainsi, cette dernière doit être plus intense et toucher plusieurs niveaux de gestion. En considérant le cas des entreprises situées dans des régions de ski suisses, ces auteurs démontrent, chiffres à l'appui, que les entreprises ayant des coopérations à plusieurs niveaux de management retirent des bénéfices et des résultats nettement supérieurs au reste des entreprises.

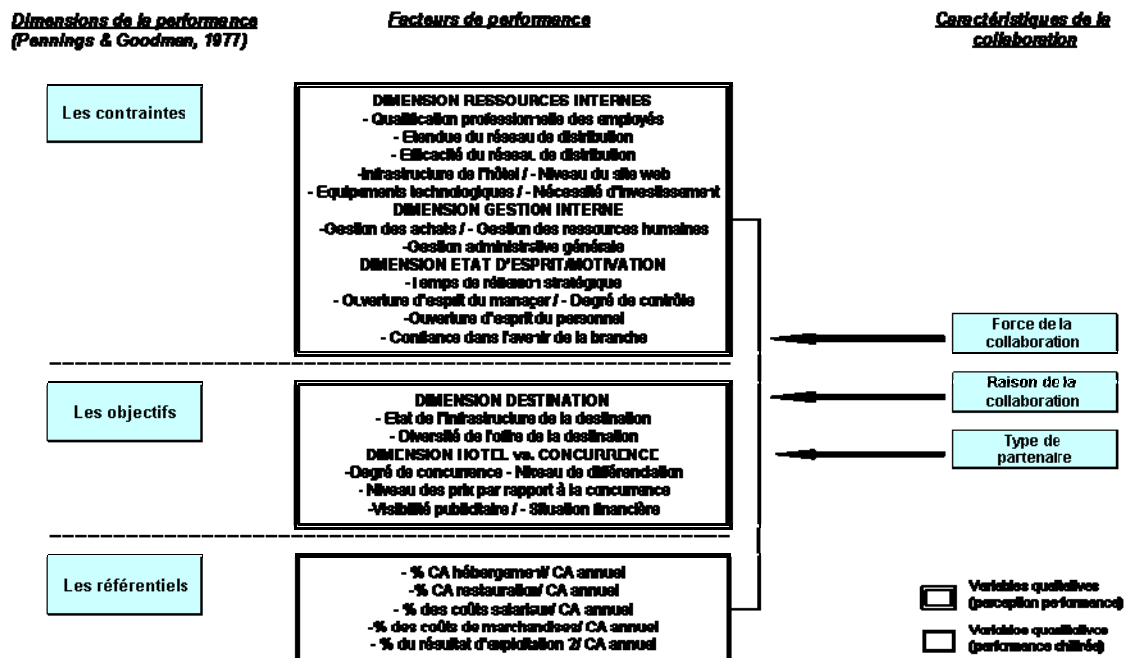
### 3. Objectifs et méthodologie de l'étude

Loin de l'objectif ambitieux d'établir clairement une relation de cause à effet entre la collaboration et la performance ou la compétitivité de l'entreprise, ce travail vise à identifier l'influence des différentes caractéristiques de la collaboration en termes de sa force, ses raisons et du type de partenaire, sur les performances de la PME hôtelière suisse. Dans ce cadre le concept de performance privilégié par cette étude est un concept plus large tel qu'énoncé par Pennings et Goodman (1977). En effet, l'étude s'est basée sur des critères (ou facteurs) majoritairement qualitatifs qui englobent bien davantage d'aspects en prise avec la collaboration. Par la même, le spectre des effets de la collaboration sur l'entreprise est élargi au-delà de la seule mesure quantitative de la performance. S'agissant dans cette étude de critères principalement qualitatifs de performance, ces derniers sont mesurés selon la façon dont ils sont perçus par les responsables des PME hôtelières.

Cette perception est mesurée à travers un questionnaire. Ce dernier retient comme déjà expliqué plus haut les trois dimensions de la mesure de la performance de Pennings et Goodman. Dans cette étude, les dimensions sont représentées de la manière suivante:

- Les contraintes sont considérées comme les facteurs de performance interne de l'hôtel. Ces derniers couvrent les ressources internes de l'établissement et sa gestion interne, ainsi que les caractéristiques du management du responsable de l'hôtel.
- Les objectifs sont représentés par les facteurs de performance relatifs à l'environnement externe de l'hôtel notamment ceux par rapport à la concurrence.
- Les référentiels retenus sont relatifs à la marche des affaires de l'hôtel.

Ainsi, le cadre conceptuel de l'étude se résume par le schéma ci-dessous :



Ce questionnaire a été testé auprès de quelques experts y compris certains hôteliers expérimentés dans la collaboration. Ce test a permis de retenir les facteurs de performance jugés pertinents et qui sont en nombre de 27. La dimension des contraintes englobe 15 facteurs, celle des objectifs couvre 7 facteurs et enfin les référentiels en comportent 5. L'échelle de mesure de la perception des hôteliers de leurs performances au niveau des dimensions « contraintes » et « objectifs » est une échelle de Likert de 5 niveaux. Toutefois, pour des raisons de simplification pour le répondant, deux facteurs de performance liés à la dimension des contraintes ont des échelles de mesure différentes. Le premier lié aux besoins d'investissements est mesuré par une échelle de 3, alors que le second relatif au degré de contrôle du responsable de l'établissement est mesuré par une échelle de 4. Pour la dimension « référentiels » les facteurs de performance sont mesurés quantitativement en termes de pourcentages de certains résultats par rapport au chiffre d'affaires annuel.

Finalement, d'autres variables indépendantes ont été incluses pour les besoins de l'étude et concernent les caractéristiques de l'établissement et celles de sa collaboration. Les caractéristiques de la collaboration couvrent son degré de force (faible collaboration / forte collaboration), ses raisons (acquérir de l'expertise, diminuer les coûts et augmenter les revenus) et le type de partenaire (collaboration extra hôtelière / collaboration intra hôtelière). Ce questionnaire a été mis en ligne en juin 2005 et les 2000 membres d'hotelleriesuisse (l'Association Nationale des Hôteliers Suisses) qui ont une adresse électronique ont été invités à y répondre. Une relance a été faite. Au bout du compte 123 questionnaires ont été reçus. Pour répondre aux objectifs spécifiques de cet article, seulement 98 questionnaires ont été retenus car les hôteliers répondants qui ne collaborent pas n'ont pas été conservés.

Enfin, l'étude a utilisé l'analyse de la variance à un facteur (ANOVA) pour identifier les facteurs de performance influencés par les variables caractéristiques de la collaboration retenues. L'analyse de la variance à deux facteurs (MANOVA) a révélé que l'interaction entre les variables n'est pas significative. C'est ainsi qu'elle a été écartée.

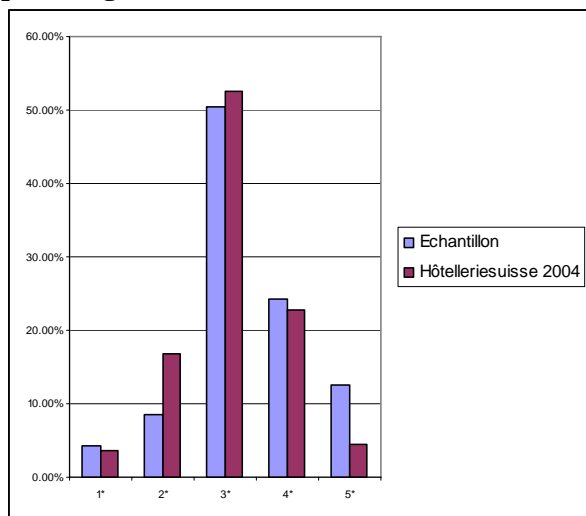
## **4. Résultats de l'étude**

### **4.1. Description de l'échantillon répondant**

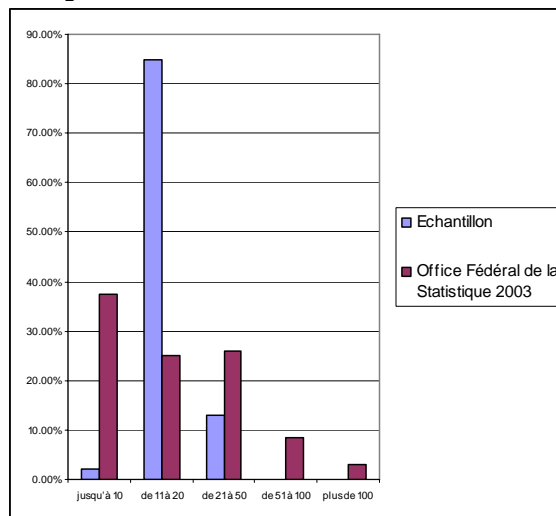
L'échantillon des hôteliers répondants est généralement représentatif de la population hôtelière suisse selon la catégorie d'hôtel. Néanmoins, il est à remarquer qu'il y a une sur représentation des hôtels cinq étoiles alors qu'il y a une sous représentation des hôtels deux étoiles comme l'illustre le graphe n°1.

En termes de nombre de chambres, l'échantillon est composé pour environ 85% d'hôtels ayant entre 11 et 20 chambres. Sur ce point, c'est une répartition beaucoup plus concentrée que celle de la population des hôtels suisses (graphe n°2). Cette répartition accroît l'homogénéité de l'échantillon en termes de taille et d'organisation interne et donc notre analyse sera moins biaisée par les spécificités des établissements. Ceci se répercute sur la répartition du nombre d'employés. En effet, le nombre d'employés ne dépasse pas 40 pour les 3/4 des répondants.

**Graphe n°1 : Répartition des hôtels par catégorie**



**Graphe n°2 : Répartition des hôtels par nombre de chambres**



Par contre, la répartition des hôtels est moins homogène si l'on considère d'autres spécificités comme la localisation, la saisonnalité, le type de gestion et le chiffre d'affaires de l'hôtel. En termes de localisation les hôtels de montagne représentent un peu plus de 35% alors que 21% se trouvent dans les cinq grandes villes suisses. Le reste est réparti entre les autres villes et la campagne, avec des parts de 26% et de 14% respectivement. De ce fait, il n'est pas étonnant de trouver 1/3 d'établissements saisonniers. Quant au type de gestion, il se répartit majoritairement entre une gestion par le propriétaire pour plus de 35% et une gestion par un employé de l'hôtel à presque 39%.

## 4.2. Analyse des variables de collaboration

Comme mentionné précédemment, la collaboration dans cette étude est vue sous trois angles : force de la collaboration, raisons de collaboration et types de partenaires. Ainsi, il est intéressant au départ de regarder la répartition des réponses de l'échantillon selon ces trois variables.

En termes de force de collaboration, l'échantillon est en majorité en faible collaboration car, comme le montre le tableau 1 ci-dessous, 2/3 des répondants l'ont mentionné, alors que 1/3 se dit en forte collaboration. Quant à la variable de motivation de collaboration, la raison la plus fréquemment évoquée est l'augmentation des revenus pour pratiquement 70% de l'échantillon, alors que chacune des deux autres raisons, l'acquisition de compétences spécifiques et la diminution des coûts, ont été avancées par environ 15% de l'échantillon.

En outre, au niveau de la relation entre la force de collaboration et sa raison, il a été trouvé que, parmi ceux qui ont collaboré pour augmenter les revenus, la plupart sont en faible collaboration. En prenant en compte l'ensemble de l'échantillon, la part de ceux qui ont mentionné une collaboration faible visant à augmenter les revenus représente à elle seule plus de 43% de l'échantillon total. Par contre, ceux avançant la même raison que précédemment, mais qui sont en forte collaboration, représente la deuxième proportion la plus importante de l'échantillon avec une part de 25%.



**Tableau 1 : Tableau croisé des fréquences entre force de collaboration et sa raison**

	Acquérir de l'expertise et des compétences spécifiques	Diminuer les coûts	Augmenter les revenus	Total
Faible collaboration	10.2% (10) <sup>2</sup>	12.2% (11)	43.9% (43)	65.3% (64)
Forte collaboration	4.1% (4)	5.1% (5)	25.5% (25)	34.7% (34)
Total	14.3% (14)	16.3% (16)	69.4% (68)	100% (98)

Par ailleurs, au niveau du type de partenaire, les hôteliers cherchent à collaborer avant tout avec d'autres hôteliers. Comme le montre le tableau 2, pratiquement 85% des hôteliers répondants l'ont mentionné. Concernant la distribution de ces hôteliers en collaboration intra hôtelière par rapport à la force de collaboration, la plupart d'entre eux affirment être en faible collaboration. En effet, la part de ces derniers se monte à 51.6% de l'échantillon total des répondants, alors que le tiers des hôteliers affirment être en forte collaboration intra hôtelière.

**Tableau 2 : Tableau croisé des fréquences entre force de collaboration et types de partenaires**

	Collaboration extra hôtelière	Collaboration intra hôtelière	Total
Faible collaboration	12.6% (12)	51.6% (49)	64.2% (61)
Forte collaboration	3.2% (3)	32.6% (31)	35.8% (34)
Total	15.8% (15)	84.2 % (80)	100% (95)

Concernant la distribution de ces hôteliers collaborant avec des homologues hôteliers par rapport à la raison de collaboration, les 2/3 avouent collaborer dans le but d'augmenter le revenu comme le montre le tableau 3. Autrement, 15% des hôteliers ont mentionné la diminution des coûts comme raison et seul 6% l'acquisition de l'expertise et des compétences spécifiques.

**Tableau 3 : Tableau croisé des fréquences entre raisons de collaboration et types de partenaires**

	Collaboration extra hôtelière	Collaboration intra hôtelière	Total
Acquérir de l'expertise et des compétences spécifiques	6.25% (6)	6.25% (6)	12.5% (12)
Diminuer les coûts	2.1% (2)	14.6% (14)	16.7% (16)
Augmenter les revenus	7.3% (7)	63.5% (61)	70.8% (68)
Total	15.6% (15)	84.4% (81)	100% (96)

En conclusion, la collaboration de la plupart des hôteliers répondants est de faible intensité, et elle est entreprise avant tout avec d'autres hôteliers pour principalement augmenter le revenu.

#### **4.3. Analyse de la performance des hôtels selon la variable de force de collaboration**

En considérant l'effet de la force de collaboration sur les facteurs de performance des hôtels compris sous la dimension des contraintes, les analyses de variance à un facteur (ANOVA) ont montré que les facteurs de performance relatifs à la dimension de gestion interne n'affichent aucun résultat significatif, et donc ne discriminent pas les hôtels selon l'intensité de collaboration (voir annexe 1). Cependant, la force de la collaboration a un effet significatif sur un facteur lié aux ressources internes qui est l'état de l'équipement technologique, et deux facteurs relatifs à la dimension d'état d'esprit / motivation, qui sont le degré de contrôle et la

<sup>2</sup> Les nombres entre parenthèses se réfèrent au nombre d'hôtels concernés, et les pourcentages sont calculés sur la totalité de l'échantillon

confiance dans l'avenir de la branche. Plus précisément, les hôteliers collaborant fortement perçoivent leur équipement technologique comme plus satisfaisant que ceux qui ne collaborent que faiblement. Par ailleurs, le degré de contrôle est perçu comme situé entre le contrôle partiel et la délégation avec suivi pour les hôteliers collaborant fortement, et entre le contrôle de la majorité des choses et le contrôle partiel pour ceux collaborant faiblement. En outre, les hôteliers ayant une collaboration forte sont plutôt d'accord avec une certaine confiance dans l'avenir de la branche alors que les autres hôteliers sont plus sceptiques.

Par ailleurs, en considérant la performance des hôtels sous la dimension des objectifs, trois facteurs de performance relatifs à la dimension hôtel vs. concurrence discriminent les hôteliers selon la force de collaboration. En effet, la perception de la position concurrentielle, du niveau de prix et de la situation financière est plus élevée pour les hôteliers collaborant fortement par rapport à celle des hôteliers ne collaborant que faiblement.

Enfin, en prenant en compte la performance des hôtels sous la dimension des référentiels, l'analyse ANOVA montre que seul le pourcentage du résultat d'exploitation II par rapport au chiffre d'affaires discrimine la variable de la force de la collaboration et ce au profit de ceux qui collaborent fortement. Ce facteur s'élève en moyenne à 31% pour les hôtels avec un degré fort de collaboration et à 22% environ pour l'autre groupe d'hôtels.

#### **4.4. Analyse de la performance des hôtels selon la variable de raisons de collaboration**

Il ressort de l'analyse ANOVA que seulement deux facteurs de performance discriminent significativement les hôtels selon leur raison de collaboration. Ces facteurs s'inscrivent sous la dimension des contraintes. Le premier facteur est lié à la dimension des ressources internes et il s'agit du besoin d'investissements supplémentaires. Plus précisément, ceux qui collaborent pour augmenter le revenu ou pour diminuer les coûts ont apparemment besoin de davantage d'investissements que ceux qui collaborent pour acquérir des compétences spécifiques. Le deuxième facteur est relatif à la dimension état d'esprit/motivation. La raison de collaboration a un effet sur la perception des hôteliers de leur ouverture aux idées des autres. Dans ce cadre, le test de Student qui est significatif au risque de 95% vient renforcer cette conclusion dans la mesure où il montre une moyenne significativement inférieure à celle de l'ensemble de l'échantillon pour les hôteliers collaborant pour acquérir des compétences, et significativement supérieure pour les hôteliers collaborant pour diminuer les coûts.

Par ailleurs, il convient de préciser que selon cette analyse le t-test s'est avéré significatif pour d'autres variables. En effet, pour la perception de l'étendue de leur distribution, les hôteliers ayant une collaboration dans le but d'acquérir de nouvelles expertises affichent une moyenne significativement supérieure à celle de l'ensemble de l'échantillon. Ces hôteliers estiment que leur distribution est plutôt mondiale, alors que le reste de l'échantillon la perçoit comme plutôt européenne. En outre, pour les hôteliers collaborant pour diminuer leurs coûts, on retrouve une moyenne significativement supérieure au niveau de deux facteurs de performance compris sous la dimension des objectifs : l'état de l'infrastructure de la destination et la diversité de l'offre touristique de la destination. Ces hôteliers se montrent significativement plus satisfaits de l'infrastructure de la destination et considèrent la diversité de l'offre comme un avantage plus fortement que les autres hôteliers.

#### **4.5. Analyse de la performance des hôtels selon la variable de types de partenaires**

De l'analyse ANOVA, seuls deux facteurs de performance relatifs à la dimension des contraintes, l'état de l'infrastructure de l'hôtel et l'état de l'équipement technologique, sont influencés de façon significative par la variable du type de partenaire de la collaboration. En effet, les hôteliers répondants qui sont en collaboration intra hôtelière estiment l'état de leur infrastructure (qualité de chambres et du mobilier, de la décoration, etc.) et les équipements technologiques comme plus satisfaisants que les appréciations des hôteliers engagés dans des collaborations extra hôtelières.

#### **4.6. Discussion des résultats**

Tout d'abord, il est à noter que la quantité de résultats significatifs est en-deçà de ce qui était attendu. Néanmoins, quelques observations sont à relever. En analysant les résultats que sur la base des moyennes d'appréciation des hôteliers de leurs performances, il est à relever qu'ils sont mitigés. En effet, en prenant en compte soit la variable de raison de collaboration soit celle du type de partenaire, aucune tendance même non significative ne se profile en comparant les moyennes des sous-groupes de chacune des deux variables. Par contre, en considérant la variable de la force de collaboration, il est noté que les moyennes d'appréciation des hôteliers collaborant fortement de leurs performances est généralement supérieure à celles des hôteliers collaborant faiblement. A cet égard, le facteur de performance du résultat d'exploitation II discrimine les groupes d'hôtel selon leur force de collaboration en faveur de ceux qui collaborent fortement. En outre, cette dernière variable influence d'une manière significative un nombre important de critères de performance, notamment en comparaison avec les deux autres variables de collaboration. De plus, cette influence se retrouve au niveau des trois dimensions de performance considérées.

Ces résultats vont dans le même sens que les travaux de Frey (2002) et Bieger et al. (2004), qui ont démontré que le degré d'intensité de la collaboration est une condition nécessaire pour que la collaboration puisse procurer une valeur ajoutée plus élevée aux différents partenaires. Toutefois, dans le secteur hôtelier suisse deux obstacles se dressent à cette intensification de la collaboration. Le premier provient de la nature familiale de beaucoup d'hôtels car dans ce cadre la collaboration est perçue comme une perte de contrôle de l'établissement. Deuxièmement, comme mentionné plus haut, une plus forte collaboration nécessite également des investissements et des ressources additionnelles ce qui est difficilement réalisable actuellement pour beaucoup d'hôteliers qui rencontrent plusieurs problèmes de financement. Ainsi, les hôtels qui sont déjà en train de collaborer fortement sont probablement ceux qui ont été dans une situation plus saine dès le départ.

Cela dit, il est à souligner que l'alpha-cronbach, mesure de validité interne, présente une valeur de 0.722. Cette valeur n'étant pas très satisfaisante, le modèle devrait être amélioré dans le futur. En outre, il est important de mentionner que les résultats de cette étude ne peuvent pas être généralisés à la population hôtelière suisse. En effet, le taux de réponse est faible (avoisinant les 5%). De plus, ces résultats reflètent davantage la situation des hôtels 3 étoiles ayant moins de 20 chambres, segment qui couvre 60% de la population hôtelière suisse. En outre, cette étude est basée sur la perception des hôtels de leur performance de nature plutôt qualitative qui est généralement difficile à évaluer d'une manière précise. Cette étude s'insérant dans le cadre d'une première tentative de la mesure de l'effet de la

collaboration à travers des mesures qualitatives de la performance, c'est probablement pour cette raison que peu de résultats s'avèrent être significatifs.

## **Conclusion**

En considérant les conclusions de cette étude avec une certaine précaution, il convient de rappeler que la perception des performances des hôteliers collaborant fortement est supérieure à celle des autres à la lumière des critères considérés. De ce fait, les hôtels auraient un intérêt à renforcer l'intensité de collaborer avec leurs partenaires. Ce qui nous mène à croire qu'indépendamment de la raison pour laquelle un hôtelier voudrait collaborer et du partenaire choisi, qui représentent plutôt des variables contextuelles pour la décision de collaborer ou non, pour qu'une collaboration soit fructueuse il convient qu'elle soit intense. En effet, une collaboration forte est généralement formalisée ou formelle, ce qui implique indépendamment des coûts que cela pourrait engendrer l'existence d'indicateurs de suivi des résultats de la collaboration et un suivi permanent de l'efficacité de la collaboration.

Cependant, étant donné que la collaboration en Suisse ne remplit pas la condition d'une intensité forte il serait intéressant de comprendre en profondeur les facteurs contextuels, psychologiques, financiers, etc. et leur imbrication qui entravent une telle intensification pour pouvoir trouver des solutions adéquates à l'hôtellerie suisse. Par ailleurs, différemment à la méthodologie employée par cette étude, il serait intéressant qu'un autre travail se penche sur l'identification d'indicateurs pertinents de suivi et de mesure de performance et ce, pour les différents segments de l'hôtellerie suisse permettant ainsi de tracer l'évolution de la performance d'une entreprise lors des différentes étapes d'un processus de collaboration. Cela dit, ceci représenterait une tâche assez difficile car il faudra trouver des indicateurs mesurant la relation de cause à effet entre collaboration et performance.

## **Bibliographie**

- Aliouat, B. (1996); *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica, Paris, 226 pages.
- Baum, J.A.C. & Oliver, C. (1991); “Institutional Linkages and Organizational Mortality”, *Administrative Science Quarterly* 36(2), 187-218.
- Baum, J.A.C., Calabrese T. & Silverman B.S. (2000); “Don’t go it alone: Alliance network composition and startups’ performance in Canadian biotechnology”, *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- Bieger, T., Beritelli, P. & Weinert, R., (2004), “Do cooperations really pay? Contribution based on strategy process theory for the case of small and medium sized ski area companies”, *Proceedings of the 43th Congress of the AIEST, The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*, September, Petra, Jordan.
- Contractor, F.J. & Lorange, P. (1988); “Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures”, in F.J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington (MA), Lexington Books, 3-30.
- Dyer, J.H. & Nobeoka, K. (2000); “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Special Issue, 345-367.
- Eisenhardt K.M. & Schoonhoven C.B. (1996); “Resources-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms”, *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Fadil, N., (2003), *La mesure de la performance des PME : Un cas d’application de la décision d’introduction en Bourse*, papier de recherche, IAE de Caen Basse Normandie, 18 pages.
- Fédération suisse du tourisme (2005), *Le tourisme suisse en chiffres*, Berne, 40 pages.
- Fontanari, M. (1995) ; “Voraussetzung für den Kooperationserfolg-Eine empirische Analyse.“ In Schertler, W. (Hrsg.), *Management von Unternehmenskooperationen*. Wien. Ueberreuters, 115-187.
- Frey M. (2002); *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie*, Haupt Verlag, Bern, 325 pages.
- Geindre, S. (2000); *Du district au réseau stratégique*, thèse de doctorat de gestion, Université de Grenoble 2.
- Gulati, R., (1998), “Alliances and networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n°4, 293-317.
- Hagedoorn J. & Schakenraad J. (1994); “The effect of strategic technology alliances on company performance”, *Strategic Management*, 15, 291-309.
- Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1989); “Collaborate with your Competitors-and Win”, *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.
- Harbison J.R. & Pekar P. (1998); *Smart Alliances-A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco.

- Hoffmann, W.H. & Schlosser, R. (2001); “Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey”; *Long Range Planning*, 34, 357-381.
- Joffre, P. et Koenig, G. (1985); *Stratégie d’entreprise: Antimanuel*, Eds. Economica, Paris, 247 pages.
- Kale, P., Dyer, J. P. & Singh, H., (2002), “Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, n°8, 747-767.
- Koenig, G. (1996); *Management stratégique, Paradoxes, Interactions et apprentissages*, 2<sup>ème</sup> édition, Nathan, 544 pages.
- Kogut, B. (1988); “Joint ventures-theoretical and empirical perspectives”, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Ma, H. (2004); “Toward Global Competitive Advantage: Creation, Competition, Cooperation, and Co-option”, *Management Decision*, 42 (7), 907-924.
- Marvel, W. (2001). Switzerland. Dans *Travel and Tourism Intelligence, Country Reports*, No.3, (pp. 111-123), London: Mintel International Group.
- Mitchell, W. & Singh, K. (1996); “Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods”, *Strategic Management Journal*, 17, 169-195.
- Nickerson, J.A. & Zenger, T.R. (2004); “A Knowledge-Based Theory of the Firm-The Problem-Solving Perspective”, *Organisation Science*, Vol. 15, No.6, 617-632.
- Observatoire des PME européennes (2003), *La coopération entre les PME*, No.5., 71 pages.
- Ohmae, K. (1994); “Global logic of strategic alliances”, in *Global Strategies*, Boston, Mass: Harvard Business Review, 109-128.
- Organisation mondiale du tourisme (2005); *Faits saillants du tourisme*, Editions 2005.
- Palpacuer, F. (2000), “Competence-based strategies and global production networks: a discussion of current changes and their implications for employment”, *Competition and change*, Vol.4, No.4, 1-48.
- Pansiri, J., (2005), “The influence of managers’ characteristics and perceptions in strategic alliance practice”, *Management Decision*, Vol. 43, n°9, 1097-1113.
- Park S.H. & Ungson G.R. (1997); “The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on Joint Venture dissolution”, *Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Pennings J.M. & Goodman, P.S. (1977); *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. (1980); *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Prosser, D. (1997); “Partnership and outsourcing”, *Hotel Online*, juin.
- Powell, W.W., Kogut, K.W. & Smith-Doerr L. (1996); “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.

- Sattes, I., Brodbeck, H., Lang, H. C. & Domeisen, H., (1999) ; *Réussite des petites et moyennes entreprises*, Eds. Georg, 249 pages.
- Schrader S. (1993); “Kooperationen“, in J. Hauschildt and O. Grün (eds.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*, Stuttgart, Schaeffer Poeschel Verlag, 221-254.
- Stuart T.E. (2000); “Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry”, *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.
- Sydow, J. (1992); “On the management of strategic networks“, in Ernste, H. and Meier, V. (Eds.), *Regional development and contemporary industrial response*, Pinter, London, 113-129.
- Volery, T., (1996), *La coopération inter-entreprise: Le cas des PME suisses*, Thèse de doctorat, Université de Fribourg.
- Williamson, O.E. (1985) ; *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, NY : The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991); “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.

## Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses

### ANNEXE 1: EFFET DE LA FORCE DE COLLABORATION

#### A- Dimension contraintes

Force.Collaboration	v7-qualifications_employes	v8-site_web_existant	v9-etendue_distribution	v10-efficacite_a_distribution	v12-etat_infrastructure_hotel	v13-equipement_technologique	v14-investissements_supplementaires	v15-gestion_achats	v16-gestion_rh	v17-gestion_administrative	v27-temps_flexion_strategique	v28-ouverture_idees_autres	v29-degre_controler	v30-ouverture_personnel	v31-confiance_avenirbranche
Faible collaboration	3.41	3.08	4.26	3.03	3.81	3.60	2.19	3.61	3.68	3.71	3.14	4.00	2.60	3.48	3.61
Forte Collaboration	3.65	3.06	4.56	3.32	4.09	4.03	2.21	3.76	3.82	3.88	3.55	4.12	3.18	3.77	4.06
<b>TOTAL</b>	<b>3.49</b>	<b>3.07</b>	<b>4.36</b>	<b>3.14</b>	<b>3.91</b>	<b>3.75</b>	<b>2.20</b>	<b>3.66</b>	<b>3.73</b>	<b>3.77</b>	<b>3.28</b>	<b>4.04</b>	<b>2.80</b>	<b>3.58</b>	<b>3.77</b>

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher : v13-equipement\_technologique :  $V_{inter} = 4.11$ ,  $V_{intra} = 0.91$ ,  $F = 4.50$ ,  $1-p = 96.54\%$

v29-degre\_controler :  $V_{inter} = 7.26$ ,  $V_{intra} = 0.99$ ,  $F = 7.33$ ,  $1-p = 99.21\%$

v31-confiance\_avenirbranche :  $V_{inter} = 4.37$ ,  $V_{intra} = 1.13$ ,  $F = 3.85$ ,  $1-p = 95.01\%$

#### B- Dimension objectifs

Force.Collaboration	v11-visibilite	v18-situation_financiere	v20-etat_infrastructure_destination	v21-diversite_offre_destination	v22-degre_concurrence	v23-differenciation	v24-concurrence_prix
Faible collaboration	3.76	3.21	3.62	3.67	3.61	3.39	3.19
Forte Collaboration	4.21	3.79	3.68	3.97	4.00	3.56	3.44
<b>TOTAL</b>	<b>3.92</b>	<b>3.41</b>	<b>3.64</b>	<b>3.77</b>	<b>3.75</b>	<b>3.45</b>	<b>3.28</b>

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher : v18-situation\_financiere :  $V_{inter} = 7.63$ ,  $V_{intra} = 1.35$ ,  $F = 5.67$ ,  $1-p = 98.16\%$

v22-degre\_concurrence :  $V_{inter} = 3.29$ ,  $V_{intra} = 0.77$ ,  $F = 4.25$ ,  $1-p = 96.04\%$

v24-concurrence\_prix :  $V_{inter} = 1.39$ ,  $V_{intra} = 0.36$ ,  $F = 3.87$ ,  $1-p = 95.06\%$

#### C- Dimension référentiels

Force.Collaboration	v33-CA_hebergement	v34-CA_restaurant	v36-salaires	v37-couts_marchandises	v38-resultat_exploitation
Faible collaboration	60.23	42.19	37.28	24.70	21.85
Forte Collaboration	62.30	46.07	38.28	22.29	31.05
<b>TOTAL</b>	<b>60.96</b>	<b>43.44</b>	<b>37.65</b>	<b>23.80</b>	<b>25.43</b>

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher : v38-resultat\_exploitation :  $V_{inter} = 1086.01$ ,  $V_{intra} = 146.22$ ,  $F = 7.43$ ,  $1-p = 99.15\%$



## Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses

### ANNEXE 2 : EFFET DE LA RAISON DE COLLABORATION

#### A- Dimension contraintes

v3-raison_collaboration	v7-qualifications_employes	v8-site_web_existant	v9-etendue_distribution	v10-efficacite_distribution	v12-etat_infrastructure_hotel	v13-equipement_technologique	v14-investissements_supplementaires	v15-gestion_achats	v16-gestion_rh	v17-gestion_administrative	v27-temps_flexion_strategique	v28-ouverture_idees_autres	v29-degre_control	v30-ouverture_personnel	v31-confiance_avenirbranche
Acquérir de l'expertise et des compétences spécifiques	3.50	3.23	4.77	3.46	4.23	4.08	1.85	4.00	4.08	4.00	3.50	3.77	2.69	3.62	3.92
Diminuer les coûts	3.33	3.25	4.19	2.81	3.75	3.88	2.38	3.40	3.75	4.00	3.44	4.44	2.69	3.63	3.93
Augmenter les revenus	3.53	3.00	4.33	3.15	3.88	3.66	2.22	3.66	3.66	3.68	3.21	4.00	2.85	3.56	3.71
<b>TOTAL</b>	<b>3.49</b>	<b>3.07</b>	<b>4.36</b>	<b>3.14</b>	<b>3.91</b>	<b>3.75</b>	<b>2.20</b>	<b>3.66</b>	<b>3.73</b>	<b>3.77</b>	<b>3.28</b>	<b>4.04</b>	<b>2.80</b>	<b>3.58</b>	<b>3.77</b>

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher : v14-investissements\_supplementaires :  $V_{inter} = 1.08$ ,  $V_{intra} = 0.31$ ,  $F = 3.45$ ,  $1-p = 96.49\%$   
v28-ouverture\_idees\_autres :  $V_{inter} = 1.79$ ,  $V_{intra} = 0.49$ ,  $F = 3.65$ ,  $1-p = 97.09\%$

#### B- Dimension objectifs

v3-raison_collaboration	v11-visibilite	v18-situation_financiere	v20-etat_infrastructure_destination	v21-diversite_offre_destination	v22-degre_concurrence	v23-differenciation	v24-concurrence_prix
Acquérir de l'expertise et des compétences spécifiques	4.46	3.77	3.46	3.77	3.46	3.62	3.38
Diminuer les coûts	4.00	3.31	4.13	4.25	3.69	3.38	3.38
Augmenter les revenus	3.79	3.37	3.56	3.66	3.82	3.43	3.24
<b>TOTAL</b>	<b>3.92</b>	<b>3.41</b>	<b>3.64</b>	<b>3.77</b>	<b>3.75</b>	<b>3.45</b>	<b>3.28</b>

Aucun critère ne permet de discriminer les catégories. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%).

#### C- Dimension référentiels

v3-raison_collaboration	v33-CA_heb_erg	v34-CA_restau	v36-salaires	v37-couts_marchandises	v38-resultat_exploitation
Acquérir de l'expertise et des compétences spécifiques	63.17	40.18	39.89	22.00	28.43
Diminuer les coûts	61.44	40.47	39.75	25.53	24.36
Augmenter les revenus	60.44	44.83	36.65	23.58	25.17
<b>TOTAL</b>	<b>60.96</b>	<b>43.44</b>	<b>37.65</b>	<b>23.80</b>	<b>25.43</b>

Aucun critère ne permet de discriminer les catégories.

## Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses

### ANNEXE 3 : EFFET DU TYPE DE PARTENAIRE

#### A- Dimension contraintes

v6-partenaire_collaboration	v7-qualifications_employes	v8-site_web_existant	v9-etendue_distribution	v10-efficacite_distribution	v12-etat_infrastructure_hotel	v13-equipement_technologique	v14-investissements_supplementaires	v15-gestion_achats	v16-gestion_rh	v17-gestion_administrative	v27-temps_flexion_strategique	v28-ouverture_idees_autres	v29-degre_control	v30-ouverture_personnel	v31-confiance_avenirbranche
Collaboration extra hôtelière	3.40	3.20	4.67	3.33	3.40	3.27	2.13	3.86	3.79	3.71	3.14	4.07	2.93	3.47	3.57
Collaboration intra hôtelière	3.51	3.06	4.32	3.09	3.99	3.82	2.22	3.61	3.71	3.77	3.26	4.04	2.80	3.62	3.81
<b>TOTAL</b>	<b>3.49</b>	<b>3.07</b>	<b>4.36</b>	<b>3.14</b>	<b>3.91</b>	<b>3.75</b>	<b>2.20</b>	<b>3.66</b>	<b>3.73</b>	<b>3.77</b>	<b>3.28</b>	<b>4.04</b>	<b>2.80</b>	<b>3.58</b>	<b>3.77</b>

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher : v12-etat\_infrastructure\_hotel :  $V_{inter} = 4.37$ ,  $V_{intra} = 1.04$ ,  $F = 4.22$ ,  $1-p = 95.95\%$   
v13-equipement\_technologique :  $V_{inter} = 3.92$ ,  $V_{intra} = 0.90$ ,  $F = 4.37$ ,  $1-p = 96.28\%$

#### B- Dimension objectifs

v6-partenaire_collaboration	v11-visibilite	v18-situation_financiere	v20-etat_infrastructure_destination	v21-diversite_offre_destination	v22-degre_concurrence	v23-differenciation	v24-concurrence_prix
Collaboration extra hôtelière	4.07	3.07	3.33	3.73	3.53	3.40	3.33
Collaboration intra hôtelière	3.87	3.46	3.67	3.77	3.77	3.47	3.27
<b>TOTAL</b>	<b>3.92</b>	<b>3.41</b>	<b>3.64</b>	<b>3.77</b>	<b>3.75</b>	<b>3.45</b>	<b>3.28</b>

Aucun critère ne permet de discriminer les catégories.

#### C- Dimension référentiels

v6-partenaire_collaboration	v33-CA_heb_erg	v34-CA_restau	v36-salaires	v37-couts_marchandises	v38-resultat_exploitation
Collaboration extra hôtelière	60.29	39.71	38.25	23.91	23.56
Collaboration intra hôtelière	61.34	43.96	37.50	23.68	25.70
<b>TOTAL</b>	<b>60.96</b>	<b>43.44</b>	<b>37.65</b>	<b>23.80</b>	<b>25.43</b>

Aucun critère ne permet de discriminer les catégories.