

## L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ?

par Mathieu Paquerot<sup>104</sup>, Anne Queffelec<sup>105</sup>,  
Isabelle Sueur<sup>106</sup> et Guillaume Biot-Paquerot<sup>107</sup>

### Résumé

Avec le Web 2.0, les entreprises découvrent une nouvelle contrainte qui est celle de la gestion de leur réputation électronique (e-réputation) et ses incidences directes sur les volumes de transaction et/ou les coûts de transaction qui leur sont inhérents. Les acteurs du secteur de l'hôtellerie, compte-tenu de l'évolution des processus de recherche d'information et d'achat des clients dans ce secteur doivent être spécialement attentifs à ce nouvel outil de gouvernance qu'est l'e-réputation.

### Abstract

Web 2.0 constrains firms to manage their electronic reputation or e-reputation. As a matter of fact, e-reputation and the way it is managed can have a direct bearing on the volume of business transactions and/or their inherent transaction costs. The hospitality industry is of special research interest because of the growing weight of the Internet in the customers' decision-making processes. Managers have to cope with this new tool of governance: e-reputation.

S'il est certain qu'Internet a profondément modifié les comportements d'achat et de préparation à l'achat des consommateurs, tous les secteurs ne font pas face à un bouleversement comparable. Le secteur du tourisme, vraisemblablement parce qu'il renvoie à une offre intangible et expérientielle, fait face à une véritable révolution, tant au niveau de la distribution de l'offre que de celui du processus de choix du prospect. Au niveau européen, 160 millions d'individus ont préparé leurs voyages en ligne en 2008. Dans le même temps, près de 5 millions d'e-touristes ont mis en ligne leurs souvenirs en 2008.

L'e-tourisme représente plus de 30% de la valeur de l'e-commerce en France et 45% des Français qui sont partis en vacances en 2009 ont déclaré avoir utilisé Internet pour préparer ou réserver leurs vacances. Ceci explique pourquoi, en août 2009, TripAdvisor affichait plus de 11 millions de visiteurs<sup>108</sup> ! Dans

104. MATHIEU PAQUEROT, Maître de Conférences, Université de La Rochelle, CEREGE LR-MOS, EA 1722, mathieu.paquerot@univ-lr.fr

105. ANNE QUEFFELLEC, Doctorante, Université de La Rochelle, CEREGE LR-MOS, EA 1722, anne.queffelec@gmail.com

106. ISABELLE SUEUR, Maître de Conférences, Université de La Rochelle, CEREGE LR-MOS, EA 1722, isabelle.sueur@univ-lr.fr

107. GUILLAUME BIOT-PAQUEROT, Professeur associé, Groupe Sup de Co La Rochelle, IRGO Bordeaux IV, EA 4190, biotg@esc-larochelle.fr

108. ESPACE Tourisme & Loisirs, n° spécial e-tourisme institutionnel, mars 2010.

---

ce contexte, les entreprises du secteur doivent faire face à un nouveau défi : la gestion de leur réputation en ligne (e-réputation). Après avoir proposé une définition de l'e-réputation, nous présentons le modèle de la confiance développé par Kreps et ses applications à la gouvernance par l'e-réputation. Nous détaillons ensuite les risques liés à une mauvaise gestion de l'e-réputation, les difficultés d'implémentation et les solutions à mettre en œuvre. Enfin, les bénéfices retirés de la gestion de l'e-réputation sont discutés.

## 1. La E-réputation : une proposition de définition

Boistel (2008) rappelle que deux courants théoriques concourent à la définition de la réputation. Une première approche consiste à considérer que la réputation résulte des différentes images de l'entreprise (Fombrun 1996), des perceptions que l'ensemble des stakeholders développent (Davies *et al.* 2002, Chan *et al.* 2006). La seconde pose que la réputation est « *le reflet de l'historique des perceptions accumulées de l'identité observées et des expériences* » (Boistel *op. cit.*, p.12).

Quelle que soit l'approche retenue, il en ressort que la réputation d'un objet (entreprise, marque, produit...) se construit au travers des différents signaux émis par l'objet, des expériences que chaque stakeholder a vécu en relation avec cet objet et des interactions entre stakeholders. Ce dernier point est fondamental, le développement de l'Internet et plus particulièrement du web 2.0 ayant pour conséquences :

- La multiplication des sources d'informations (tous les internautes deviennent potentiellement des émetteurs d'informations sur l'entreprise – information nouvelle, information relayée, désinformation, avis sur les informations émises par d'autres sources...– et des destinataires – efficacité accrue des moteurs de recherche) ;
- L'accroissement du volume d'informations émis par chaque source d'informations.

Dans ce contexte on ne parle plus seulement de réputation, mais d'e-réputation. Nous définissons l'e-réputation d'un objet comme la réputation construite à partir de l'ensemble des perceptions que les *stakeholders* auront de l'objet, à partir de tout élément d'information circulant sur le Net.

L'e-réputation apparaît alors comme une composante de la réputation. La multiplication et la rapidité de circulation de l'information sur Internet en font une composante majeure, susceptible de la faire vaciller rapidement.

Bien que n'apparaissant pas directement au bilan de l'entreprise, la réputation est cependant valorisée au travers du capital marque et constitue un actif

stratégique. C'est un élément déterminant pour les entreprises de services car l'intangibilité du service conduit le client à acheter une promesse. Ce dernier doit donc posséder des éléments forts sur la réputation de l'entreprise. C'est aujourd'hui sur le Net que les clients vont chercher ces informations, notamment via des échanges entre pairs.

La réputation de l'entreprise sur Internet conditionne son volume de transactions et les coûts de transaction inhérents (Williamson, 1993).

L'e-réputation constitue un système de gouvernance efficace en permettant de lever l'asymétrie d'information entre les acteurs et de sanctionner rapidement les prestataires défaillants. A cet égard, le modèle de Kreps permet d'analyser les risques encourus par les acteurs ainsi que leurs conséquences en termes d'organisation des transactions.

## 2. E-réputation et modèle de la confiance de Kreps

Dans ce modèle, la confiance est un jeu dans lequel deux agents *A* et *B* peuvent entrer en transaction.

Dans un premier temps, *A* décide de rentrer ou non en transaction avec *B*. Puis c'est à *B* de jouer et de choisir s'il respectera ou non ses engagements envers *A*. A chaque situation est associée une matrice de gains pour les joueurs.

Dans la situation ci-dessous (figure 1), l'agent *A* est face à une alternative :

- Ne pas entrer en relation avec l'agent *B*.
- Entrer en relation avec *B*. Dans ce cas *A* choisit de lui faire confiance et de lui donner une contrepartie (un paiement, un objet...).

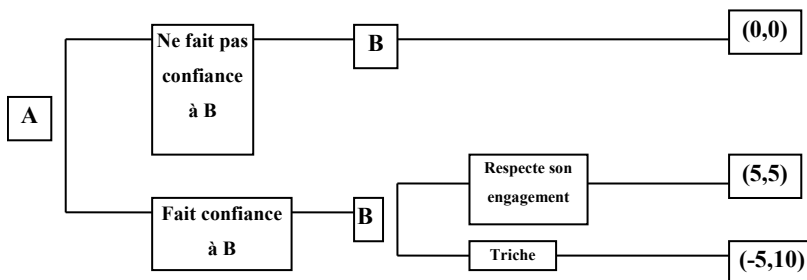


Figure 1 : Le modèle de Kreps

C'est alors à *B* de jouer, avec le choix suivant :

- Respecter son engagement envers *A* (les deux participants gagnent chacun une utilité de 5).
- Ne pas respecter son engagement (*B* gagne 10 alors que *A* perd 5).

La situation évoquée ci-dessus peut paraître complexe si on l'analyse dans le cadre de la théorie économique traditionnelle. En effet, en supposant que les agents sont rationnels et qu'ils agissent de façon à maximiser leur utilité, la situation de *A* peut se résumer de la façon suivante : la coopération donne un meilleur résultat (5,5) que l'absence de coopération (0,0). Cependant cette solution implique que *B* ne triche pas. Une fois la situation de coopération engagée, *B* a intérêt à tricher puisqu'il gagne davantage (-5, 10) que s'il ne trichait pas (5,5).

Et si *B* est enclin à tricher, *A* ne doit pas engager la coopération puisque la situation qui résulte de cette analyse donne une perte d'utilité de -5, situation moins intéressante que l'absence de coopération (0,0).

Pour inciter *A* à coopérer, *B* peut lui faire des promesses, mais elles ne seront pas considérées comme crédibles puisque *B* a un intérêt certain à tricher. La situation est parfaitement bloquée, même si *B* désire vraiment coopérer.

Une première solution pour sortir du dilemme consiste à passer un contrat entre les agents, chacun préférant la solution (5,5) résultant d'une coopération équilibrée à la situation (0,0) résultant de l'état initial de la nature. Il suffit ensuite de faire appel à un tiers pour juger si chacun a bien rempli son contrat et prendre les sanctions en cas de non-respect par *B* des engagements pris. L'appareil judiciaire peut remplir ce rôle, à condition que le coût du recours soit inférieur à 5, afin que la transaction génère un retour positif pour *A*.

Cependant, l'incertitude de l'environnement et l'incomplétude des contrats, deux éléments classiques de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), posent une difficulté. *B* peut avoir rempli son contrat, et le résultat être différent de celui attendu par *A*. Il faut alors prouver que *B* a triché ce qui n'est pas toujours possible compte tenu de la difficulté à observer le comportement de *B*.

Une deuxième solution consiste à d'imaginer que le jeu puisse avoir lieu plusieurs fois, ce qui modifie les matrices de gain. Dans cette perspective, *B* a intérêt à coopérer pour maximiser son gain<sup>109</sup>.

Un autre mécanisme peut influencer la décision de *A* de rentrer en transaction avec *B* : la réputation de ce dernier. Kreps (*op. citée*) la définit d'une façon simplifiée :

---

<sup>109</sup>. Cependant les choses sont plus compliquées et le raisonnement de «backward induction» montre que même dans cette perspective, *B* n'a pas intérêt à coopérer la dernière fois que le jeu est joué, car *A* n'a plus la possibilité de le punir pour cela. La menace de sanction ne joue plus contre *B*, puisque la sanction n'est pas exécutable par *A*.

On peut alors supposer que *A* décidera de ne pas faire confiance à *B* au dernier coup. Si l'on répète le raisonnement, *A* ne peut pas faire confiance à *B* même au premier coup. Bien sûr ceci n'est valable que si le jeu est joué un nombre fini de fois. En revanche, si la fin n'est pas connue avec certitude par les joueurs, la coopération peut avoir lieu puisque le raisonnement par «backward induction» ne peut s'appliquer.

- $B$  a bonne réputation s'il n'a jamais triché.
- $B$  a mauvaise réputation s'il a triché au moins une fois.

$A$  ne coopérera avec  $B$  que si ce dernier a bonne réputation. La réputation de  $B$  se construit donc en fonction de ses actions passées. La réputation peut prendre une signification particulière si on considère que le jeu est joué plusieurs fois par des  $A_j$  différents capables d'observer les actions passées de  $B$ .

Il faut noter que les  $B$  peuvent être différents. Les  $B_j$  peuvent par exemple correspondre à des hôtels d'une même enseigne, à des franchisés, à des membres d'une chaîne volontaire (Logis de France...) ou encore à des entreprises d'un même secteur d'activité pour lesquels un phénomène de réputation collective pourra impacter le potentiel de transaction de l'ensemble des entreprises concernées.

Ce modèle illustre parfaitement la gouvernance exercée par le marché qui contraint les entreprises à gérer leur potentiel de transactions en tenant compte de leur réputation et donc de leurs actions présentes.

### 3. Internet et la généralisation du modèle de Kreps

Pour l'industrie hôtelière en pleine évolution dans ses pratiques de distribution face à une croissance significative de la demande par le canal Internet, le modèle de Kreps (*op. citée*) est un outil d'analyse adapté face à la multiplication des acteurs contribuant à la réputation d'une entreprise. Notons tout d'abord que le modèle à deux tours proposé par Kreps est particulièrement pertinent pour être appliqué aux transactions sur Internet puisque bien souvent le client achète la prestation avant de pouvoir vérifier sa qualité.

L'utilisation de la réputation comme système de gouvernance permettant d'inciter les opérateurs à respecter leurs engagements correspond à la situation des hôteliers de toutes catégories. L'internet permet aujourd'hui aux différents consommateurs de faire connaître leurs avis sur la prestation à l'ensemble des internautes potentiellement consommateurs du produit ou du service. Cette réduction de l'asymétrie d'information entre les consommateurs est un élément essentiel dans le mécanisme de gouvernance. L'information est accessible à moindre coût, la multiplication des avis permet la construction d'une réputation crédible à condition que les avis ne puissent pas être manipulés et qu'ils soient nombreux. Les outils mis en place par les plateformes de réservation hôtelières permettant de filtrer les vrais consommateurs de la prestation de service (ex : [www.booking.com](http://www.booking.com)) sont à cet égard plus crédibles que ceux permettant à n'importe qui de laisser un avis, tel celui mis récemment en place par les pages jaunes. Un nombre élevé d'avis renforce également la crédibilité de l'appréciation.

---

Il est important de noter que plusieurs acteurs sont concernés par cette réduction d'asymétrie d'information liée à l'e-réputation :

- Les clients, qui vont pouvoir sélectionner leurs hôtels en fonction de leurs réputations.
- Les groupes hôteliers, qui bénéficient d'un nouvel outil permettant de mesurer la qualité de service et la réputation de leurs filiales.
- Les franchiseurs, qui vont pouvoir estimer le respect du cahier des charges par leurs franchisés.
- Les franchisés potentiels, qui pourront sélectionner leur franchise en fonction de sa réputation et de celle des hôtels déjà franchisés ou filiales.
- Les chaînes volontaires, qui pourront sélectionner leurs nouveaux membres.
- Les membres potentiels de ces mêmes chaînes volontaires, qui pourront choisir d'adhérer en fonction de la réputation du groupement et de ses membres.
- Les réseaux de distribution, qui pourront choisir de ne pas référencer des hôtels présentant une mauvaise réputation.

#### **4. E-réputation : Informations, bruits et rumeurs**

Par ailleurs, les contributeurs à l'e-réputation d'une entreprise se multiplient et disposent de moyens de plus en plus performants pour faire connaître leur avis.

Dans le modèle initial, les  $A_i$  sont des partenaires directs de la transaction. Or l'e-réputation englobe aujourd'hui tous les *stakeholders* de l'entreprise, c'est-à-dire aussi bien les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, des intermédiaires, mais aussi des personnes qui ne sont pas en relation directe et qui peuvent donner un avis sur sa gestion, la qualité de ses services, ses pratiques de gestion, sa communication...

Tous ces *stakeholders* disposent par ailleurs d'outils leur permettant de communiquer leur avis en bénéficiant d'une diffusion importante lorsqu'il est relayé notamment par des réseaux (sociaux, professionnels...) et repris sur différents blogs, sites Internet...

L'intérêt de cette approche est qu'elle peut permettre une meilleure diffusion de l'information auprès des partenaires sur les pratiques de l'entreprise. Elle multiplie les sonnettes d'alarme en cas de tricherie et peut, en conséquence, contraindre les entreprises à une meilleure gouvernance compte tenu de la réduction possible de l'asymétrie d'information.

« Le bruit » existant autour de l'information, et le fait que les personnes diffusant celle-ci (ou la relayant) ne sont pas nécessairement animées d'intentions pures, contribuent dans certains cas à réduire la crédibilité du signal ou à compliquer son interprétation par les parties prenantes. Entre information et rumeur, la différence n'est pas toujours facile à faire pour les internautes.

L'e-réputation intègre généralement les deux éléments et il peut être assez compliqué pour les entreprises de gérer leur image dans un environnement où la majorité des informations circulant sur le Net émane de personnes qu'elles ne connaissent pas et qui restent parfois anonymes.

Il en découle un accroissement des coûts de dédouanement pour les hôteliers pour démontrer que leurs prestations sont de bonne qualité et qu'ils ne sont pas opportunistes par rapport à leurs clients. La plupart des outils de réservation en ligne (agence de voyage, comparateur de prix ) intègrent les avis et commentaires de clients parfois issus d'autres sites et générant ainsi des effets de halo (comme le propose TripAdvisor). De même, GoogleMaps a développé un outil permettant d'agréger les avis provenant de différents sites (booking.com, vinivi.com ).



Figure 2 : Requête sur GoogleMaps

Les avis apparaissent directement sur la page de recherche (figure 2) et le lien renvoie vers le site de réservation de l'hôtel. De nouveaux opérateurs, les infomédiaires, agrègent des informations sur l'entreprise<sup>110</sup> : informations objectives sur la distance par rapport au centre-ville, la localisation de l'hôtel, le prix et des informations subjectives sur la qualité perçue.

Le modèle de Kreps se généralise et l'e-réputation devient un enjeu stratégique. L'outil créé en 2009 par Google<sup>111</sup> « Google favorite Places » s'inscrit dans cette démarche. Il permet aux hôteliers, aux restaurateurs et autres professionnels du secteur, d'afficher un *sticker* avec un *flashcode* sur leur devanture afin que les clients potentiels puissent avoir accès aux commentaires laissés par leurs prédécesseurs sur l'endroit. Il s'agit d'un vecteur supplémentaire de réputation pour les prestataires de service, accessible directement depuis un téléphone portable.

110. Easyvoyage intègre ainsi à son site un avis d'expert (*easy expert*) et un avis des clients *easyopinion* sur les hôtels. Cet outil permet à chacun des clients (A) d'informer les clients potentiels de sa perception de la qualité des services de l'hôtel.

111. Cet outil de Google doit concurrencer TripAdvisor un outil de collecte des avis des clients sur les hôtels et les restaurants créé par Expedia et particulièrement craint des entreprises du secteur qui n'ont pas toujours demandé à bénéficier de l'affichage sur Internet des commentaires de leurs clients.

---

Le fait de se soumettre volontairement à cet outil constitue déjà un signal fort pour les clients potentiels. Un hôtelier ou un restaurateur ayant une mauvaise qualité de service perçue par ses clients ne souhaitera sans doute pas informer ses clients potentiels.

Le travail sur l'e-réputation des établissements d'hôtellerie devient, dans cette perspective de développement des technologies mobiles intégrant la géolocalisation, un axe stratégique fort pour assurer le développement des transactions. De ce point de vue, c'est également une source de risques.

## **5. L'e-réputation : quels risques pour les hôteliers ?**

L'e-réputation se construit dans un contexte dans lequel n'importe qui peut dire ou écrire n'importe quoi sur tout le monde, sans avoir à apporter ni nécessairement d'élément de preuve ou d'argument objectif sur l'objet de ses commentaires, ni même son identité. Ceci constitue d'ailleurs une différence essentielle par rapport au modèle de Kreps (*op. cité*), car les *A*, ne sont pas supposés faire preuve d'opportunisme dans leur appréciation de la réputation de *B*.

Pourtant ce système très anarchique trouve une certaine légitimité auprès des internautes et contribue à influencer des niveaux de transaction pour les entreprises.

Chacune des parties prenantes peut avoir un impact sur la réputation de l'entreprise et sur sa propre réputation, en communiquant des informations vraies, fausses ou devant rester privées (propres à une communauté ou à une entreprise).

Cette approche d'une gouvernance collective de la réputation implique deux choses :

- Les agents peuvent avoir une influence sur la réputation de l'entreprise à travers l'information qu'ils relaient (partiellement ou en totalité) ou communiquent. C'est notamment le cas lorsque certains hôteliers essayent de manipuler les avis ou de nettoyer les avis négatifs présents sur leur site.
- Leurs actions peuvent également avoir un impact sur leur propre réputation (leur crédibilité) en fonction de la qualité de l'information diffusée sur l'entreprise et de leur capacité de diffusion (les deux éléments étant étroitement liés). C'est notamment le cas des centrales de réservation en ligne qui doivent préserver la qualité de leur offre.

Par ailleurs, les clients mécontents du service s'expriment abondamment sur les forums, les blogs, les sites... De plus en plus d'outils sur Internet permettent aux clients de donner leur avis et d'attribuer une note sur la qualité des prestations.



Si cette évaluation permanente a des vertus certaines pour améliorer la qualité du service, elle peut cependant être problématique pour les hôteliers lorsque les clients mécontents se déchaînent sur des sites tels que TripAdvisor. Dans de nombreux cas, il est compliqué pour les hôteliers de s'exprimer pour répondre aux critiques ou même de correspondre avec les clients mécontents pour modérer le débat. Par exemple, la réponse de l'hôtelier à un avis négatif sur TripAdvisor ne sera pas reprise par les sites ayant récupéré l'évaluation du client.

De nombreuses contributions sont anonymes et ce phénomène renforce le côté « défouloir » de certains sites. Il est par ailleurs possible que certains commentaires particulièrement désagréables soient déposés directement par les concurrents... et il est actuellement très délicat pour les hôteliers de s'opposer à ce type de pratique.

Face aux multiples risques auxquels elles sont confrontées, les entreprises disposent néanmoins de solutions.

## **6. Vers une évolution des échanges avec les clients ?**

### **6.1. La multiplication des échanges : une opportunité ?**

Le développement d'Internet a complètement modifié le processus de décisions d'achat en matière de voyage. Plus d'un internaute sur deux (59%, source FEVAD) fait appel au moins à un site internet comparateur tel Easyvoyage. Au-delà de l'information commerciale, par essence partielle, les internautes sont également à la recherche de témoignages, de retours d'expérience, de « bons plans » crédibles. Quoi de mieux dans ce cas que de recueillir les sentiments de clients avertis ou d'échanger avec d'autres voyageurs ? Le web participatif offre là des opportunités quasi-illimitées. Si l'on ne s'intéresse qu'aux réseaux sociaux, le seul Facebook revendique en juin 2009 340 millions de visiteurs uniques (étude Comscore, Le Monde, 11 août 2009) pour 250 millions d'utilisateurs réguliers. Il s'agit d'une audience à côté de laquelle les professionnels ne doivent pas passer, d'où la présence de certains d'entre eux sur ces espaces. Le Club Med compte ainsi plus de 60 000 fans sur sa page France et offre un exemple que nous pensons assez pertinent de l'utilisation d'un tel réseau (Encadré 1).

Encadré 1 : Le Club Med est sur Facebook (<http://www.facebook.com/clubmed>)

L'enseigne prend le parti d'instaurer un véritable espace de dialogue, puisque y figurent :

- Des témoignages,
- des photos de clients,
- ...

La page est utilisée par Club Med pour parler à ses fans pour adresser ses vœux, pour informer de l'existence de promotions, ou encore pour remercier les français qui ont élu « campagne de publicité préférée », la campagne magazine de l'enseigne.

- L'exploration de la page et des commentaires laissés par les fans montre également que lorsqu'il y a une attaque envers l'enseigne, les fans répondent avec virulence. Enfin, l'enseigne ne cache pas l'exercice de son rôle de modérateur : un post insultant ayant été mis sur la page et donné lieu à de vives réactions de défense des fans, le Club Med explique ainsi : « Bonjour à tous. Nous avons modéré le commentaire qui vous a fait réagir. La page Club Med est une page familiale, nous pouvons accepter les avis de chacun mais en aucun cas les propos insultants. Merci à tous de votre soutien et de vos nombreuses réponses, à très bientôt sur la page Club Med Officiel. » ([http://www.facebook.com/posted.php?id=116589215536&share\\_id=311358623686&comments=1#s311358623686](http://www.facebook.com/posted.php?id=116589215536&share_id=311358623686&comments=1#s311358623686)).

L'enseigne affiche donc clairement sa volonté de transparence, de dialogue et de bienveillance envers ses fans.

Le 7 octobre 2010 La page Facebook du Club Med compte 73 386 fans, 1600 photos, 35 sujets de discussion...

La multiplication des espaces de dialogue, qu'il s'agisse d'utiliser les réseaux sociaux, ou plus simplement de donner la possibilité au client de s'exprimer directement sur le site Internet de l'enseigne, permet d'inciter le client à s'exprimer avec sa voix, plutôt qu'avec ses pieds (Hirschman, 1970), sous réserve que les clients obtiennent bien les réponses aux questions/réclamations posées, dans un délai rapide.

Par ailleurs, en cas de commentaire négatif, donner au mécontent la possibilité de s'exprimer directement dans un espace officiellement rattaché à l'enseigne permet :

- D'identifier plus facilement les problèmes.
- De répondre au mécontent.
- Si possible de chercher une solution.

Ainsi des avis négatifs récurant portant sur un même sujet (la qualité du buffet du petit-déjeuner par exemple) permettront à l'entreprise d'apporter les modifications nécessaires permettant d'accroître la satisfaction des futurs clients.

Il s'agit véritablement de travailler la relation avec le client en dehors des épisodes de transactions. Le *tour operator* Marmara va plus loin dans le pouvoir concédé au client puisqu'il le place clairement au cœur de sa stratégie de communication (Encadré 2).

## Encadré 2 : Marmara le client au cœur de la communication

La démarche de l'enseigne s'est construite dans le temps. Marmara a d'abord développé un espace de mise en ligne des commentaires de ses clients. Le site Internet <http://www.marmarafit.com/> ayant rencontré un succès certain, l'entreprise va plus loin. En 2008 il s'agit de recourir aux témoignages de vrais clients qui figureront dans les messages publicitaires (affichage, catalogue et site Internet). Pour trouver ces clients ambassadeurs un jeu concours est organisé. Par ailleurs, dans la catégorie des clients amis (membres de la communauté Marmara), une catégorie de clients spécifique est créée, les Marmaraddicts. Il s'agit de clients particulièrement actifs sur le site Internet Marmarafit. Ces clients ont donc un statut privilégiés puisqu'ils sont clairement reconnus par la marque comme des experts de Marmara, légitimes pour renseigner et conseiller sur l'enseigne.

La multiplication des moyens et des occasions de communication avec les clients et prospects, se traduit, pour les entreprises qui sauront se donner les moyens de saisir les opportunités offertes, par une plus grande visibilité et mécaniquement par une audience plus large. En effet, si finalement encore assez peu d'internautes achètent en ligne, le web est véritablement une source d'informations essentielle.

Qu'il s'agisse de l'exemple de Marmara ou de celui du Club Med, recourir aux témoignages des clients, leur permettre d'échanger entre eux, c'est donner la parole à une source d'informations crédible. Cette dimension est d'autant plus importante dans le secteur des services (Eisend, 2004). De nombreuses recherches s'accordent pour considérer que la crédibilité d'une source repose sur trois dimensions : l'expertise, l'attractivité et la fiabilité (Clow *et al.* 2008). Aux yeux d'un prospect, les témoignages convergents de clients constituent une information fiable. Quant à l'attractivité, il reste à vérifier qu'elle est bien au rendez-vous, ce qui est plausible si le prospect se reconnaît dans le témoin. Il existe cependant des risques importants, notamment lorsque les clients s'expriment sur des espaces non maîtrisés par les enseignes (Encadré 3). Les conflits récents entre TripAdvisor et les hôteliers français, mais également américains et anglais, pouvant aboutir à des recours juridiques groupés illustrent les risques d'une telle démarche.

## Encadré 3 : TripAdvisor et les hôtels les plus sales de France

En 2010, TripAdvisor a publié un palmarès des hôtels les plus sales\*, il est aisé de comprendre comment la réputation d'un établissement peut, à tort ou à raison, être détruite en moins de temps qu'il n'en faut pour le dire. Si l'on s'intéresse au 9ème de ce classement (sur 10 en France) pour les établissements français, un prospect qui ne cliquerait pas sur le lien de l'hôtel ne pourrait pas lire les commentaires individuels relatifs à l'établissement. Or ce classement repose sur un échantillon de 73 avis, répartis de la manière suivante : 6 excellents, 20 très bon, 18 moyen, 14 mauvais et 15 épouvantables.

Il semble que la rigueur de la preuve laisse à désirer. Quant à l'hôtel qui emporte la palme du classement, donc le plus sale de France (sur la base des avis de 71 clients) il séduit tout de même 24 clients, contre 39 qui le classent dans la catégorie mauvais ou épouvantable. Là encore, la démonstration laisse à désirer.

En effet, les informations circulent librement sur la toile avec peu de contrôle. Dès lors comment savoir si un avis très négatif posté sur TripAdvisor est effectivement le reflet du mécontentement d'un client ou celui de l'inquiétude d'un concurrent ? Ainsi, les entreprises du secteur hôtelier envisagent de mener une action concertée au niveau européen afin d'obtenir des obligations en matière d'identification des auteurs de posts sur les sites Internet recueillant les avis de clients\*\*. Les entreprises du secteur hôtelier ont ainsi réussi à fédérer récemment leurs efforts pour créer un outil permettant de dialoguer avec leurs clients et éviter notamment que les clients insatisfaits des services ne se déchaînent sur des outils tels que TripAdvisor.

\* <http://www.tripadvisor.fr/DirtyHotels>

\*\* <http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2010-02/Vers-une-action-des-hoteliers-au-niveau-europeen-pour-reguler-les-sites-diffamatoires.htm>

Il est clair que dans ce contexte tout établissement a intérêt à diffuser le maximum d'informations sur son compte, au travers des nombreux moyens de communication qui sont à sa disposition, et dans les contraintes budgétaires et organisationnelles qui sont les siennes.

## **6.2. Vers une amélioration continue du marketing mix ?**

La veille sur l'e-réputation permet d'améliorer la compréhension par l'entreprise de la perception du service, de la marque, de l'enseigne par les clients. L'analyse du discours des clients peut mettre en lumière un décalage entre le positionnement voulu par l'enseigne ou l'établissement, et le positionnement perçu par une partie de la cible. L'information collectée ainsi peut conduire à une reformulation des argumentaires de vente des équipes commerciales, et plus généralement à une réflexion sur ce qui doit être communiqué ainsi que sur la manière de le faire, ceci dans un souci d'amélioration continue de la qualité. Ceci est d'autant plus important qu'en raison de l'intangibilité des services il est indispensable de travailler en permanence le développement de la confiance envers la qualité perçue du service (Chan Ricky *et al.*, 2006).

La chaîne hôtelière Marriott International a fait appel à SAS Social Media Analytics pour d'une part surveiller sa réputation sur le web et d'autre part optimiser ses campagnes de communication en ciblant efficacement les vecteurs d'opinions.

Encadré 4 : Marriott se dote d'un outil de surveillance de son e-réputation

Face au constat que la majorité de leurs clients était passée par le web soit pour réserver soit pour rechercher de l'information, la chaîne hôtelière Marriott a pris ses dispositions pour surveiller et soigner sa réputation sur la Toile. A partir de 2007, Bill Marriott publie régulièrement sur son blog et invite les internautes à engager le dialogue. En 2008, le projet de communauté online Marriott Rewards Insiders, piloté par l'agence LiveWorld, voit le jour. L'engouement des clients pour le site a incité l'enseigne aller plus loin dans sa démarche et à construire un baromètre de son image sur la toile. Depuis avril 2010, Marriott a mandaté une société experte en veille qui effectue du crawling web et analyse ensuite les données selon les méthodologies du text mining (analyse contextuelle de contenus divers). Cela permet de déterminer si les sentiments pour la marque sont plutôt positifs ou négatifs, d'identifier les influenceurs d'opinion (followers ou suiveurs) et de communiquer directement avec eux. Enfin, c'est une mesure en temps réel de l'impact d'une campagne de publicité.

Les outils de *social media monitoring* disponibles fournissent des tableaux de bords complets récapitulant les avis postés sur les réseaux sociaux, les commentaires des blogs, des forums ou des sites. Ces outils précisent aussi quels sont les internautes influents, ceux qui parlent le plus de la marque et proposent ensuite de les contacter via leur profil Facebook ou Twitter, ouvrant ainsi la voie à une action de relations publiques avec les leaders d'opinions.

Certains outils de monitoring établissent un lien entre les commentaires et la sphère d'influence de leurs auteurs, indiquant ainsi si un suivi est nécessaire. Outre les solutions proposées par les majors du secteur (par exemple [my.buzzmonitoring.com](http://my.buzzmonitoring.com) de Nielsen), des solutions gratuites sont aussi disponibles mais n'agrègent pas l'ensemble des sources et proposent un reporting moins structuré et moins complet. Cependant, les fonctionnalités offertes permettent à des établissements hôteliers de dimension modeste d'amorcer une activité de veille.

Pour être efficace, la veille doit inclure des domaines extrêmement variés :

- La qualité des produits et des services perçus par les consommateurs (forums).
- Les appréciations des consommateurs sur les produits et services (sites d'avis).
- La perception de l'image de l'entreprise (forums).
- La perception de l'image des dirigeants (sites de partage comme YouTube).
- La perception de ses pratiques managériales ([www.notetonentreprise.com](http://www.notetonentreprise.com)).
- La perception de ses pratiques en matière de relations avec ses partenaires, etc.

La masse d'informations circulant sur le net suppose le recours à des outils spécifiques permettant aux entreprises de faire une veille sur la perception des marques sur la Toile. On peut faire quatre constatations majeures :

- La diffusion de l'information pour un coût quasiment nul grâce à l'interopérabilité des formats (flux RSS...) qui permet de partager indéfiniment l'information.
- L'accessibilité de l'information partout dans le monde, en temps réel.
- La persistance de l'information difficile à faire disparaître des sites et des blogs.
- L'effet de masse :
  - 120 000 blogs créés par jour.
  - 100 millions de blogs en 2009, dont 55% actifs c'est-à-dire mis à jour au moins tous les 3 mois, presque 206.7 millions de sites, soit 1 site pour 8.7 internautes (source netcraft.com).
  - 200 millions de messages publiés en France en 2009, dont 20 millions véhiculant des opinions sur des personnes ou des produits (source : l'Usine Nouvelle, 01/2010).
  - 1.8 milliard d'internautes en 2009 (source : InternetWorldStats).

Le schéma ci-dessous présente une typologie des outils de social média monitoring disponibles sur le marché :

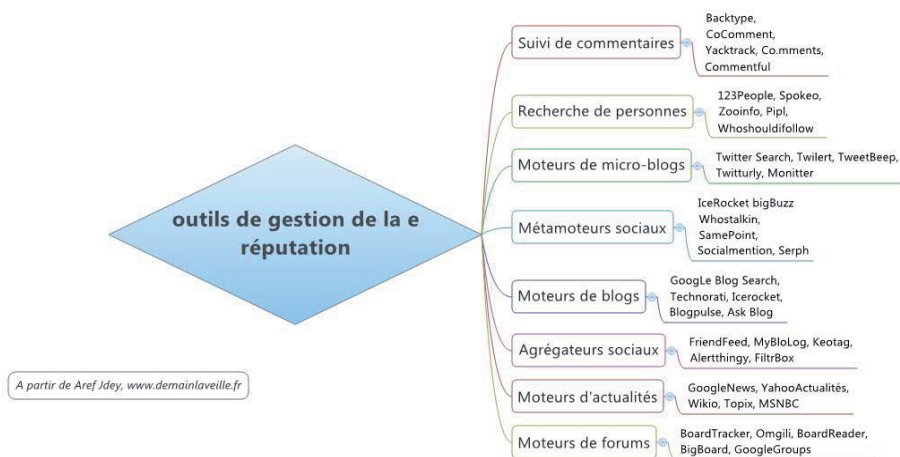


Figure 3 : les outils de l'e-réputation

L'entreprise pourra, selon sa dimension et la sensibilité de son secteur d'activité, externaliser ou mobiliser une équipe en interne pour gérer sa réputation en ligne. Elle doit apprendre à utiliser et à maîtriser les mêmes outils que ses détracteurs.

Le marché de l'e-réputation devrait passer de 460 millions de \$ en 2008 à 3,1 milliards de \$ en 2013<sup>112</sup>. Au même titre que le *Web Analytics* ou la *Business Intelligence* il y a quelques années, les entreprises ne peuvent aujourd'hui ignorer ce transfert de maîtrise de l'image aux internautes. Si cette tendance de fond s'analyse tant en termes d'opportunités que de risques, les organisations peuvent adopter plusieurs comportements pour répondre à ces derniers, voire les anticiper.

## **7. Quelles difficultés organisationnelles pour l'industrie hôtelière ?**

Cette démarche suppose évidemment d'organiser efficacement l'information collectée pour la redistribuer dans l'entreprise ce qui suppose une urbanisation efficace de son système d'information. Dès 1994, Jelassi et Enders (2004) montrent ainsi que beaucoup d'entreprises ont réussi à améliorer leurs performances de façon significative et pérenne grâce à des choix pertinents relatifs à l'application des technologies de l'information.

Reix (2006, p. 1472) note que « *les TI parce qu'elles constituent la base de compétences spécifiques, sans cesse actualisées, sont une source d'options stratégiques, qui confèrent ainsi à l'entreprise la possibilité de saisir et d'exploiter, dans le futur, un plus grand nombre d'opportunités que ses concurrents.* » Deux grands types de ressources doivent être pris en compte (Reix, 2006) pour gérer ce nouvel actif stratégique :

- L'infrastructure technologique, qui détermine la capacité en technologie de l'information (capacités réseau, capacité de traitement de l'information, veille technologique...).
- Les compétences utilisateurs qui déterminent les conditions effectives des applications développées intégrant un apprentissage formalisé (incorporé dans les logiciels) et un apprentissage par expérimentation permettant à l'utilisateur d'acquérir des compétences supplémentaires par des jeux d'essais / erreurs.

Il est clair que cette seconde dimension, dans la mesure où elle repose sur le facteur humain peut aisément être source d'échec, ceci étant vraisemblablement amplifié par le caractère réticulaire des enseignes hôtelières. Si l'on imagine qu'une enseigne intégrée puisse avoir des difficultés eu égard à sa taille, que dire des enseignes franchisées pour lesquelles une part importante des difficultés reposera justement sur le caractère non centralisé des processus de décision au niveau de chaque point de vente. La question de la disponibilité et de l'utilisation de l'information se pose alors avec acuité.

<sup>112</sup>. Source : le Journal du net, 05/03/2010

---

## Conclusion

Le web est devenu un baromètre en temps réel avec un pouvoir de prescription considérable et grandissant, renforçant ainsi le mécanisme de gouvernance par le marché des biens et services conditionné par la réputation de l'entreprise. Avec l'essor du web 2.0, chaque internaute est tout autant un client potentiel qu'un danger en puissance. Les risques sont réels et touchent des sphères variées de l'entreprise. Pour contrôler son image, l'entreprise doit engager le dialogue avec son public, participer aux conversations on line et engager de nouveaux gardes du corps, les spécialistes du *Online Reputation Management*. Ce transfert de pouvoir de création d'une identité numérique conduit les entreprises à considérer avec méfiance les sites d'avis de consommateurs qui connaissent une popularité croissante et dont les effets sont à double tranchant.

Le phénomène a créé un nouveau marché pour les acteurs de l'e-business ; en effet, toutes les organisations ne disposent pas des ressources nécessaires à une veille devenue indispensable et mobilisatrice de moyens. Parallèlement aux éditeurs de logiciels qui se sont développés sur le marché de l'e-réputation (*social média monitoring*), les traditionnelles agences de communication et de marketing ont vu là un relais de croissance sur des problématiques qui s'intégraient parfaitement dans leurs logiques « cœur de métier ». C'est dans cette logique que sont apparus de nouveaux métiers, à la croisée de la stratégie, du marketing et de la communication :

- *Social Networker* : animateur de la marque sur le Web communautaire (plateformes sociales et d'échange de contenu)
- *Community Manager* : anime la communauté rattachée à la marque en interne et auprès du réseau proche (client, partenaire) sur des plateformes dédiées réalisées en propre (observatoire, forum, club)
- *On Line Reputation Management* : veille d'audience, réputation, tendances
- Nettoyeur : recense les liens et fait respecter les droits auprès des fournisseurs Web
- Avocat en identité numérique
- *Personal Brander* : conseil/accompagnement à la définition et l'animation d'une identité de marque
- Formateur en identité numérique : initie et transmet les techniques et méthodes aux salariés

Il faut noter que certains hôtels indépendants n'ont pas la taille suffisante pour internaliser ou externaliser ces nouvelles compétences. Cette situation pourrait permettre à des chaînes volontaires de proposer de nouvelles offres de services stratégiques permettant de gérer l'e-réputation et d'accroître ainsi leur nombre d'adhérents.



## Références

- Boistel P. (2008), La réputation de l'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise, *Management et Avenir*, 3, 17, 11-27.
- Chan Ricky Y.K., T.K.P. Leung and Y.H. Wong. (2006), The Effectiveness of Environmental Claims for Services Advertising, *The Journal of Services Marketing*, 20, 4, 233-250.
- Clow K. E., James K. E., Stanely S. (2008), Does Source Credibility Affect how Credit Cards are Marketed to College Students ?, *The Marketing Management Journal*, 18, 2, 168-178.
- Davies G., Chun R., Da Silva R.V., S. Roper (2002), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, July.
- Eisend M. (2004), Is it Still Worth it to Be Credible? A Meta-analysis of Temporal Patterns of Source Credibility Effects in Marketing, *Advances in Consumer Research*, 31, 5, 352-357.
- ESPACE (2010), *Tourisme & Loisirs*, n° spécial e-tourisme institutionnel, mars.
- Fombrun C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston
- Hirschman A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA Harvard University Press.
- Jelassi T., Enders A. (2004), *Strategy for e-Business, Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*, Harlow, Pearson Education FT-Prentice Hall.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, p.305-360.
- Kreps D. (1990), *A Course in Microeconomic Theory*, Hervester –Wheatsheaf.
- Reix R. (2006), Stratégie des systèmes d'information, in *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert.
- Williamson O. E. (1993), *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, Journal of Law and Economics, 36, 1, 453-486.