

# Université de Fribourg (Suisse)

---

*\* En cours de préparation \**

## **Commerce électronique & collaborations électroniques entre les entreprises hôtelières et les intermédiaires de vente (analyse & tendances)**

*Khaled BEN ALI \**

- Assistant à l'université de Tunis,
- Doctorant à l'Université de Fribourg (Suisse)

## **I. Introduction**

### *Objectif et importance*

Souvent, les recherches et les études qui traitent le potentiel du développement du commerce électronique ont tendance à se focaliser sur l'évolution des médias électroniques et leurs activités commerciales. Ainsi, elles se concentrent sur l'analyse des indicateurs<sup>1</sup> relatifs à la diffusion et à la vente des médias électroniques et sur le volume<sup>2</sup> des échanges des produits et services à travers ces médias (Hawkins & Verhoest 2002). Toutefois, souvent, cette approche risque de négliger l'analyse des effets des innovations technologiques sur les processus et les pratiques commerciales entre les principaux acteurs économiques d'un marché (Porter 1998). Ainsi, l'analyse des apports des innovations des NTIC ne doit pas se limiter à l'étude des avantages tangibles et profits additionnels à court terme, mais intégrer aussi les apports intangibles qui ne sont pas immédiatement perceptibles tels que son (de qui ?) impact sur les relations interorganisationnelles.

Généralement, l'étude des effets d'une stratégie innovatrice sur les relations interorganisationnelles se fonde sur le modèle de système<sup>3</sup> de valeur. Ce modèle analyse les différents points de contact entre les chaînes de valeur des principaux acteurs économiques d'une industrie (Porter 1985). Cette approche risque cependant de limiter l'analyse aux relations d'affaires préexistantes entre les entreprises hôtelières et leurs partenaires économiques actuels. Ainsi, elle peut négliger certaines dimensions relatives à la complexité du marché, consécutive à l'apparition de nouveaux acteurs économiques virtuels et à l'intégration de nouvelles technologies de l'information et de communication dans les processus de vente des entreprises. Afin de remédier à ces lacunes, nous intégrons dans notre analyse les relations d'affaires entre les différents acteurs économiques, à savoir les entreprises hôtelières, les organisateurs de voyages traditionnels et les agences de voyages virtuelles.

---

<sup>1</sup> Tels que la pénétration d'Internet et la proportion de ses utilisateurs pour engager des transactions commerciales.

<sup>2</sup> Il se réfère au volume des transactions commerciales liées à l'infrastructure et aux médias.

<sup>3</sup> Son équivalent en anglais est « value systems between firms » ou « SCM : supply chain management ».

Dans ce papier, on s'intéresse principalement à l'étude des effets des innovations des technologies de l'information et de communication sur les collaborations électroniques entre les entreprises hôtelières et leurs clients, ainsi que les divers partenaires de vente.

### *Plan*

Conformément à notre objectif, nous examinons dans la première section l'importance des organisateurs de voyages pour la vente et la promotion des produits hôteliers, dans la deuxième section nous traitons les apports des collaborations électroniques en terme de partage d'informations et de contacts entre les entreprises hôtelières, les organisateurs de voyages traditionnels et virtuels des pays de départ et les touristes. Dans la section suivante, nous étudions les entraves éventuelles au développement des collaborations électroniques efficaces entre les divers acteurs économiques des marchés hôtelier et de voyages.

### *Méthodologie*

Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé les résultats des entretiens réalisés (avec des personnes actives) dans l'industrie touristique tunisienne (20 entreprises hôtelières, 10 agences de voyage, 2 responsables de l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT) et 10 entreprises d'informatique qui développent des sites Web pour des entreprises de l'hôtellerie tunisienne).

Cette enquête a été complétée par l'exploration de 80 sites Web commerciaux répartis de la manière suivante : 40 sites d'entreprises hôtelières tunisiennes + 10 places d'affaires électroniques tunisiennes spécialisées dans les voyages, 10 sites d'agences de voyages traditionnelles, 5 sites d'agences de voyage en ligne, de notoriété internationale, 5 sites de compagnies aériennes et 10 sites d'entreprises prestataires de services complémentaires aux produits hôteliers. Les sites ont été sélectionnés selon la démarche suivante :

- les sites<sup>4</sup> des entreprises tunisiennes (hôtels, agences de voyages, entreprises prestataires de services touristiques et produits annexes ) référencés par les sites de l'Agence Nationale d'Internet « ATI », les sites des deux principaux fournisseurs d'accès à Internet privés et le site de l'Office National du Tourisme Tunisien « ONTT ».

---

<sup>4</sup> ATI ([www.ati.tn](http://www.ati.tn)), Planet ([www.planet.tn](http://www.planet.tn)), Global ([www.globalnet.tn](http://www.globalnet.tn)) et ONTT ([www.tourismtunisia.com](http://www.tourismtunisia.com)).

- Les sites des agences de voyage virtuelles les plus citées, en 2001 et 2002, par la littérature scientifique et les bureaux de conseils de renommée internationale, à savoir : Boston Consulting Group, International Data Corp., Gartner group, Forrester research, Media group, Média Metrix.
- Les sites des compagnies aériennes qui desservent la Tunisie depuis les principaux pays d'où provient la majorité des touristes.

### *Définitions*

Avant de présenter les différents types de collaborations électroniques entre les entreprises hôtelières et leurs partenaires de ventes, on définit les concepts de base suivants :

- Touriste : est considéré comme « touriste » toute personne en déplacement hors de sa résidence habituelle pour une durée minimale de 24 heures et de 4 mois au maximum, pour l'un des motifs suivants : agrément, santé, missions et réunions, voyages d'affaires et déplacements professionnels, voyages scolaires, etc. (TINARD 1997).
- Intermédiaires de ventes. Parmi les principaux intermédiaires de distribution des produits et services touristiques et hôteliers en Tunisie, nous citons les suivants :
  - Les organisateurs de voyages du pays de départ (tours opérateurs). Ces entreprises sont des organisateurs de voyages actives principalement dans les pays de départ.
  - Les agences de voyages du pays de départ (agences de voyage distributrices). Elles sont les distributeurs des produits touristiques programmés par les tours opérateurs et sont actives principalement dans les pays de départ.
  - Les agences de voyages réceptives. Ce sont des entreprises actives en Tunisie et spécialisées dans l'organisation d'excursions et de séjours en Tunisie. Généralement, elles sont plus proches des besoins des organisateurs de voyages du pays de départ, des prestataires de services locaux et des touristes internationaux (Tinard 1997).
- Les systèmes de réservation électroniques (Global Distribution System-GDS). Ce sont des systèmes informatiques de réservations et d'informations, utilisés généralement par les agences de voyages. Ils permettent de réserver des billets d'avion, des chambres d'hôtels et des voitures de location, et d'accéder à une base de données contenant des

informations utiles pour la planification et l'organisation de voyages internationaux. Souvent, les entreprises propriétaires de ces systèmes fournissent les ordinateurs et les logiciels nécessaires et se chargent de leurs maintenances et de la formation de leurs utilisateurs. Exemples de systèmes encore très utilisés en Tunisie : AMADEUS, GALILEO, SABRE.

- Commerce électronique : La revue de la littérature révèle une diversité des définitions du commerce électronique. Leurs principales divergences concernent la définition des frontières de ce concept et des réseaux informatiques utilisés pour porter les opérations commerciales à distance. Désormais, les entreprises hôtelières utilisent le réseau Internet, les réseaux télématiques et des plates-formes d'échanges électroniques fermées tel que le Minitel en France, T-Online en Allemagne et les solutions de réservations électroniques « GDS ». Dans ce travail de recherche, ce qu'on entend par commerce électronique (englobe) représente les relations suivantes : le commerce à travers Internet des entreprises aux particuliers (B to C), des entreprises aux entreprises (B to B) et de particuliers à particuliers (C to C). Le commerce électronique est généralement défini comme l'ensemble des transactions faites et initialisées sur le web (Information, commande en ligne avec paiement électronique ou non).

## **I. Collaboration entre les entreprises hôtelières et les intermédiaires de ventes (analyse de la situation)**

### **1. Concentration des marchés hôtelier et de voyages**

Les entreprises hôtelières affirment que le marché hôtelier est à la fois atomistique et oligopolistique. Il est atomistique selon les critères « nombre » et « taille » des unités hôtelières, et il se caractérise par une concentration modérée selon les critères « mode de gestion » et « répartition géographique ».

Le marché mondial des voyages est aussi, un marché à prédominance oligopolistique et fortement localisé dans les principaux pays européens, avec cependant des aspects atomistiques. Il est dominé par quelques grands organisateurs de voyages de renommée internationale, considérés comme les géants de l'industrie du forfait. Le reste est partagé entre un grand nombre de petits organisateurs ou agences de voyages. Les cas de la grande Bretagne et de l'Allemagne, qui sont des marchés importants pour la Tunisie, sont typiques, quant à ce sujet. Le marché britannique se compose, en 1997, d'environ 300 producteurs de voyages et de 1776 entreprises autorisées à vendre des vols secs (seulement les billets d'avion) ou des forfaits (y compris l'hôtel et autres services), alors que 70 % de ce marché sont détenus par cinq grands tours opérateurs<sup>5</sup>. En Allemagne, 60 % du marché sont partagés entre quatre tours opérateurs dont plus de 27% sont détenus par TUI<sup>6</sup> (Willeghem 1999).

Le marchés des voyages connaît ces dernières années un phénomène de concentration qui concerne à la fois les agences de voyages traditionnelles et virtuelles. Les experts du tourisme estiment que ce phénomène va s'accroître durant les prochaines années (Ernst & Young 2001). Le président de Net Rating affirme dans son rapport « Investment Bank Bear Stearns » cité par BCG 2001, que durant les 5 prochaines années, le quart des agences de voyages traditionnelles disparaîtra à cause des fusions des entreprises de voyages et que 80% des sites de voyages en ligne sont aussi destinés à disparaître. La même étude affirme que parmi les 1000 sites web de voyages recensés en 2001, seulement 200 grandes agences telles que «expedia», «travelocity» et «priceline» peuvent survivre à l'intensification de la concurrence. En effet, dans le marché des voyages traditionnel, plusieurs grands

---

<sup>5</sup> Estimé à 20 milliards de \$.

organismes de voyages ont acquis des petites agences de voyages. Par exemple, on peut citer l'acquisition, en 1999, de 1800 agences de voyages traditionnelles européennes par de grands voyagistes (BCG 2001). De plus, plusieurs agences de voyages virtuelles développent déjà des alliances marketing avec des sites d'entreprises de renommée internationale. Les entreprises de l'hôtellerie s'attendent au cours de prochaines années à l'accentuation de ce phénomène de concentration et à une vague de fusions entre les entreprises actives dans le secteur des voyages dans plusieurs pays en développement, tel que la Tunisie.

Le marché tunisien des voyages se compose d'environ une centaine d'organismes de voyages dont la majorité est gérée par des marques originaires des pays d'où proviennent les touristes. De fortes proportions du marché de la distribution des produits hôteliers tunisiens sont contrôlées par de grands organismes de voyages des pays de départ des touristes. Par exemple, le Tour Opérateur allemand « Nekermann » a envoyé en 1998, environ 30% de l'ensemble des touristes allemands qui ont visité la Tunisie<sup>7</sup> (ONTT 2000).

## **2. Importance des intermédiaires de ventes**

Les organismes de voyages assument d'importantes fonctions marketing et détiennent une place importante dans les circuits de distribution des produits touristiques et hôteliers tunisiens dans les principaux marchés étrangers.

- La majorité des touristes proviennent de plusieurs pays très lointains et de cultures parfois très différentes. Les organismes de voyages bénéficient d'une proximité géographique aux clients car ils opèrent souvent dans ces marchés lointains. Par contre, la majorité des entreprises hôtelières sont des PME qui manquent d'expérience et de ressources pour mettre en place une force de vente efficace et promouvoir leurs produits sur les marchés de voyages étrangers. Souvent, les intermédiaires de ventes orientent les clients indécis vers les hôtels partenaires où ils disposent encore de lits vacants.
- La croissance de l'offre dans les destinations du bassin méditerranéen et dans plusieurs autres destinations touristiques qui intéressent de plus en plus les touristes en provenance

---

<sup>6</sup> 6.5 Milliards de dollars, soit 4 fois plus que les recettes du tourisme tunisien, en 1997 (Willeghem 1999).

<sup>7</sup> Environ 350'000 touristes (ONTT 2000).

des marchés traditionnels de la « Tunisie » augmente la concurrence et réduit les possibilités de vente directe aux touristes par les entreprises hôtelières.

- Les entreprises hôtelières rencontrent souvent des problèmes pour figurer avec une bonne présence dans les circuits de distribution électronique des produits de voyages (GDS). En effet, ces derniers ont tendance à privilégier les grandes chaînes hôtelières et les entreprises bien établies.

La situation actuelle se caractérise encore par de faibles collaborations électroniques entre les entreprises hôtelières et les intermédiaires de ventes et une utilisation très limitée des nouvelles technologies de l'information et de la communication. S'il y a utilisation par certaines entreprises hôtelière des services d'Internet et du web, celle-ci reste purement limitée à des communications d'informations sur l'entreprise, ses offres et les lieux de destination, sans intégration des liens dynamiques et des accès directs aux diverses bases de données. Les sites des entreprises hôtelières ne permettent pas des échanges dynamiques et interactifs avec les tours opérateurs, ni le partage des bases de données marketing et une automatisation des processus tels que les opérations de réservations, et de paiements.

L'absence d'une collaboration efficace entre les entreprises hôtelières et leurs partenaires de vente entraîne souvent les conséquences suivantes :

- La perte de certaines opportunités commerciales suite à l'absence de coopération efficace entre les diverses entreprises partenaires
- Mauvaise gestion des capacités d'hébergement. L'absence de collaboration et les défaillances dans les systèmes de communication risquent de perturber la gestion des capacités d'hébergement et le fonctionnement des entreprises hôtelières qui entraîne souvent des manques à gagner et l'insatisfaction des clients. Par exemple, certaines entreprises hôtelières se trouvent parfois forcées à gérer des situations de surbooking, consécutives à l'envoi par les organisateurs de voyages partenaires d'un nombre de clients largement supérieur à leur capacité d'hébergement. D'autres entreprises hôtelières assument des manques à gagner en conséquence des annulations abusives, c'est à dire sans préavis, avec des délais suffisants réalisées par des organisateurs de voyages partenaires.
- Mauvaise information des clients – touristes . Les entreprises hôtelières interrogées affirment que la politique de communication actuelle avec les intermédiaires de ventes et

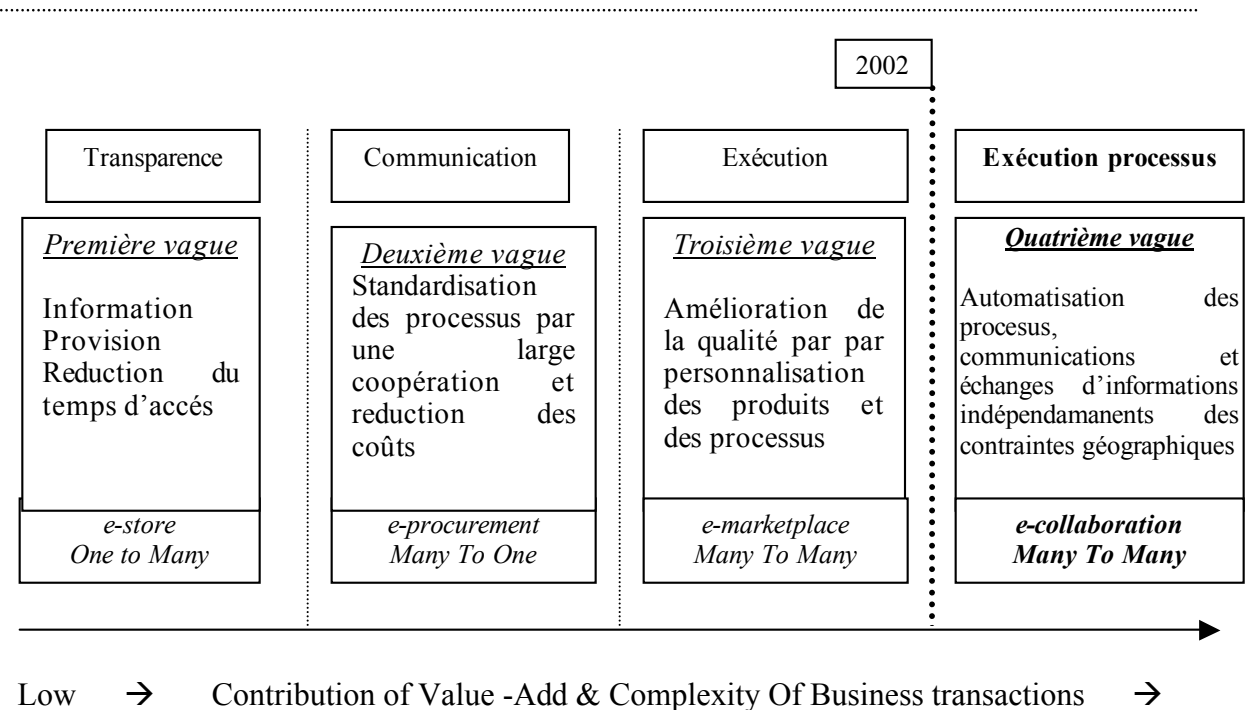


les touristes présente certaines limites. Souvent les conseillers des intermédiaires de vente disposent de connaissances assez limitées des caractéristiques des hôtels tunisiens et des régions de leur implantation. Ainsi, ils risquent de fournir des renseignements imprécis ou erronés aux touristes. Ce manque d'information engendre souvent des influences majeures sur la perception des clients de la qualité des produits hôteliers et sur l'image des entreprises de l'hôtellerie tunisienne.

En résumé, on peut dire que la concentration dans le marché de distribution des produits touristiques et l'importance des organisateurs de voyages pour la vente et la promotion des produits hôteliers motivent les petites et moyennes entreprises hôtelières à collaborer plus activement avec les organisateurs de voyages traditionnels et virtuels.

### **3. Les nouvelles technologiques de l'information et de la communication**

Les entreprises de création de sites web affirment que les récentes évolutions des technologies de l'information et de la communication permettent aux entreprises hôtelières d'agir efficacement sur les causes des défaillances observées en terme de collaborations électroniques durant les dernières années : par ex. les difficultés à échanger des documents et des informations en temps réel et les possibilités d'extensions des réseaux informatiques à un plus grand nombre d'entreprises partenaires.



**Figure-3.** Stades d'évolutions du commerce électronique et des échanges B2B  
(inspiré de Sherer & Adams 2001; Raisinghani & Hanebeck 2002)

La figure-3 révèle que les stratégies des échanges électroniques ont évolué au cours des dernières années d'une approche « e-marketplace », qui se focalise sur les transactions commerciales, vers une approche « e-collaboration » qui vise l'optimisation des collaborations électroniques et l'intégration des processus d'affaires des principaux acteurs économiques dans une industrie.

Cette évolution est la conséquence directe des améliorations récentes des technologies de l'information et de communication. En effet, l'ouverture des réseaux informatiques, l'utilisabilité des applications informatiques par la majorité des systèmes informatiques, la baisse des coûts matériels informatiques ont fortement contribué à motiver les entreprises hôtelières à utiliser les réseaux électroniques d'informations pour développer leurs échanges commerciaux et améliorer l'intégration de leurs processus d'échanges avec les intermédiaires de ventes.

De nos jours, il existe une diversité de technologies d'informations et de communication qui permettent à l'entreprise hôtelière d'intégrer ses solutions d'échanges électronique de données et ses processus d'affaires avec les organisateurs de voyages partenaires dans un système de valeur compris comme la connexion de chaînes de valeurs d'entreprises partenaires. Ces solutions d'échanges et de communications se différencient principalement selon la nature des documents et d'informations à échanger, le degré d'intégration interorganisationnelle souhaitée et le nombre d'entreprises partenaires. En d'autres termes, certains systèmes sont conçus pour optimiser les échanges des documents avec un certain niveau de normalisation ou standardisation et supporter les relations d'affaires de type « One To One » ou de type « Many To Many ».

Mc Laren (2002) classe les solutions susceptibles de porter les collaborations électroniques à distance, entre entreprises partenaires, en trois catégories :

- Les solutions de transmissions des messages et d'échanges d'informations tels que le téléphone et le fax. Ces solutions s'avèrent d'une grande utilité pour les communications informelles et pour les échanges d'informations non structurées, tels que les prises de contacts et les négociations avec de nouveaux partenaires. La principale difficulté de ces outils est l'absence d'intégrer automatiquement des communications dans les processus de travail, sans procéder à des traitements manuels ou numériques, qui risquent en plus d'influencer la valeur des informations, de biaiser leur sens et d'augmenter les erreurs. Ces outils permettent par contre à l'entreprise hôtelière de développer des relations d'affaires avec les intermédiaires de ventes dans une approche d'échanges électroniques de type « One to One ».
- Les solutions<sup>8</sup> d'échanges électroniques des documents entre des applications informatiques telles que les solutions « EAI<sup>9</sup> » et « EDI<sup>10</sup> ». Ces solutions permettent à l'entreprise hôtelière d'échanger des informations structurées, comme par exemple les ordres de commandes. Ces systèmes opèrent comme des réseaux fermés et nécessitent un niveau de standardisation élevé qui limite l'accès à un nombre réduit d'entreprises. On ne peut pas affirmer que les solutions EDI ne peuvent pas être utilisées pour interagir avec

---

<sup>8</sup> Supply chain IOS

<sup>9</sup> EAI: enterprise application integration based systems

<sup>10</sup> EDI : Le terme EDI ne signifie pas le nom d'une application mais plutôt un standard pour formater et échanger les données et les messages entre des applications informatiques

plusieurs fournisseurs et clients, mais chaque connexion supplémentaire nécessite des efforts significatifs pour intégrer le système informatique et les processus d'échanges du nouveau partenaire. De plus, elle nécessite la définition et l'harmonisation des données à échanger en fonction des besoins des applications informatiques utilisées, ainsi que la formation de collaborateurs pour les diverses fonctions et spécificités de la solution informatique à adopter. Il en résulte la nécessité d'élaborer de multiples relations de type « One to One » qui engendrent souvent des coûts supplémentaires relativement élevés. Ainsi, la standardisation et les coûts additionnels représentent l'entrave majeure à ces solutions, qui permettraient de développer des collaborations électroniques avec un grand nombre de partenaires ayant des relations de courte durée. Dès lors, ces solutions informatiques se limitent aux relations avec un nombre limité de partenaires de distribution dans une approche de type «One to One» et «One to Few».

- Les services d'Internet. Les coûts relativement faibles d'installation et d'utilisation des services d'Internet et leurs possibilités de fonctionner indépendamment des architectures informatiques utilisées, permettent à l'entreprise hôtelière de développer des collaborations électroniques avec plusieurs partenaires économiques même pour des courtes durées. En outre, l'amélioration des interfaces, et les possibilités d'échanges entre des systèmes informatiques hétérogènes (développés séparément et indépendamment) se sont traduits par une réduction des limites des collaborations électroniques avec un nombre élevé de partenaires. En effet, l'entreprise hôtelière qui intègre son système informatique à une place d'affaires électronique, peut engager un grand nombre de relations d'affaires électroniques avec le minimum d'efforts pour l'implémentation de ses solutions informatiques. Ainsi, l'entreprise hôtelière peut élargir ses collaborations électroniques à de nouveaux partenaires sans se soucier de leur nombre et sans forcément assumer des coûts supplémentaires élevés. Dans cette perspective, l'entreprise hôtelière peut interagir directement avec plusieurs partenaires et développer des collaborations électroniques dans une approche de type « One to Many », « One to Few » et « One to One ».

Tous ces diverses groupes de solutions ou de technologies de l'information et de communication admettent comme objectif principal d'assurer les échanges des documents

et des informations et d'améliorer l'efficacité des coordinations et des collaborations entre plusieurs entreprises partenaires.

## **II. Apports de collaborations électroniques entre les entreprises hôtelières et les intermédiaires de ventes (analyse des tendances)**

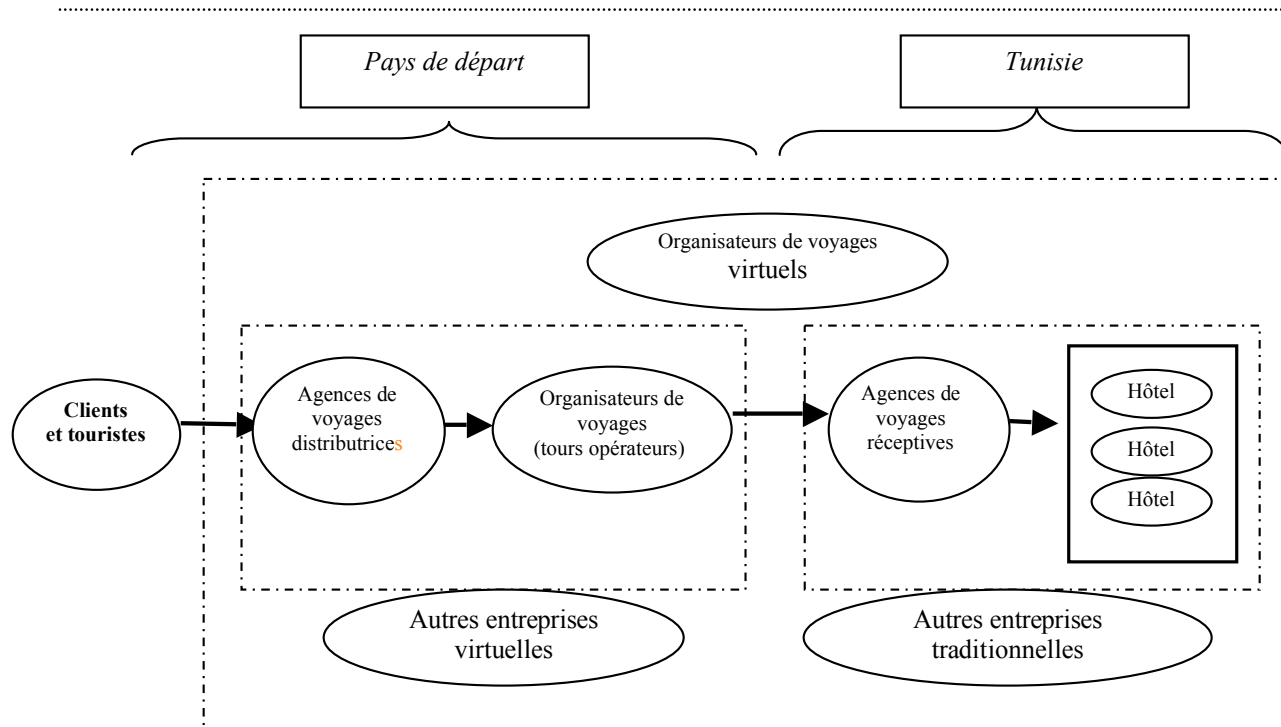
Les entreprises de l'hôtellerie tunisienne estiment que de nos jours il est vital d'améliorer la collaboration avec les intermédiaires de ventes partenaires. Elles affirment qu'une collaboration électronique efficace leur permet de bénéficier de plusieurs avantages supplémentaires, comme la collaboration avec un plus grand nombre d'entreprises partenaires et fournisseurs de produits annexes, ou l'optimisation des contacts et des systèmes d'information marketing de l'ensemble des entreprises partenaires. Ces améliorations peuvent entraîner également d'autres avantages, tels que la rapidité des échanges des documents, la réduction des erreurs informationnelles et l'optimisation des coûts de coordination et d'échanges d'informations, etc.

### *Extension du réseau et du nombre d'entreprises partenaires*

Une collaboration électronique efficace permet à l'entreprise hôtelière de faire évoluer son organisation de l'entreprise individuelle vers l'entreprise étendue (extended entreprise), en intégrant, dans ses processus de ventes, les processus des entreprises partenaires. Ce passage d'une approche de compétences individuelles vers une logique de compétences collectives améliore la coordination et la planification des activités entre l'entreprise hôtelière et ses principaux partenaires économiques.

Pour optimiser les apports d'une stratégie de collaboration électronique et favoriser les intérêts de ses divers partenaires, ces alliances électroniques ne devraient pas se limiter à un petit nombre de PME hôtelières, mais plutôt s'étendre à des entreprises ayant une certaine réputation sur le marché mondial des voyages, ou même à des entreprises actives dans d'autres secteurs sans rapport direct avec les voyages. En somme, pour les entreprises de l'hôtellerie tunisienne, il est bénéfique de développer des collaborations électroniques avec des partenaires puissants tels que les organisateurs de voyages traditionnels et virtuels. Nous pouvons citer aussi les sociétés de gestion hôtelière, les chaînes hôtelières, les entreprises de distribution, les compagnies aériennes, les entreprises de télécommunications, les entreprises d'informatiques, les banques et les assurances. Ces

entreprises qui adhèrent à la stratégie de collaboration électronique apportent souvent leur réseaux informatiques et leur savoir-faire dans l'intérêt mutuel de l'ensemble des membres de l'alliance électronique.



**Figure-2.** Alliance et collaboration dans les secteurs de voyages et hôtelier.

La figure 2 illustre quelques possibilités de collaborations entre les principaux acteurs des marchés de voyages et hôteliers. Les trois cadres en pointillés représentent des collaborations électroniques verticales et d'agglomérats, le cadre en ligne continue illustre les possibilités des collaborations électroniques horizontales entre des entreprises hôtelières.

Durant les dernières décennies, la nature fermée des réseaux privés (EDI/VAN) a souvent, limité les possibilités de collaborations électroniques des entreprises hôtelières à un petit nombre d'intermédiaires de ventes. Les dernières années se caractérisent par d'importantes évolutions des technologies de l'information et de communication, telles que les harmonisations réalisées entre les réseaux informatiques privés (EDI, GDS) et les divers services d'Internet, les baisses des coûts des infrastructures et des réseaux d'échanges électroniques interorganisationnels. Ces améliorations technologiques permettent à l'entreprise hôtelière de développer des collaborations économiques avec un grand nombre d'entreprises partenaires actives, même dans des secteurs d'activités différents et des marchés de voyages lointains et inaccessibles auparavant, à travers les réseaux électroniques privés traditionnels. Par exemple, une place<sup>11</sup> d'affaires électronique permet à l'entreprise hôtelière de se regrouper avec plusieurs autres entreprises partenaires à travers le monde. Ainsi, ces entreprises partenaires peuvent disposer d'une interface commune qui leur permet de développer leurs échanges interorganisationnels et de vendre leurs produits sur un marché de voyages mondial.

Les explorations des sites web des entreprises hôtelières tunisiennes révèlent que la majorité des sites présente souvent des liens avec plusieurs sites d'entreprises prestataires de services de voyages et des portails qui offrent des services en rapport avec l'organisation de voyages. Mais, souvent, ces sites sont passifs et ne permettent pas aux touristes de réserver ou d'acheter en ligne les produits vendus par les entreprises partenaires.

*Communications interactifs et moins de contraintes géographiques.* La littérature en rapport avec Internet et le commerce électronique, distingue deux grands modèles d'échanges commerciaux en ligne. Les échanges interorganisationnels (B2B), qui se réalisent entre des entreprises partenaires, et les échanges entre des entreprises et des clients particuliers ou des consommateurs finaux (B2C). Ainsi, le développement des ventes dans le marché virtuel des voyages nécessite la participation de ces principaux partenaires d'échanges commerciaux, c'est-à-dire les entreprises hôtelières, les organisateurs de voyages et les touristes. Souvent, les entreprises hôtelières et leurs partenaires de ventes et les touristes évoluent dans des espaces géographiques très éloignés, ce qui complique les échanges commerciaux et les collaborations.

---

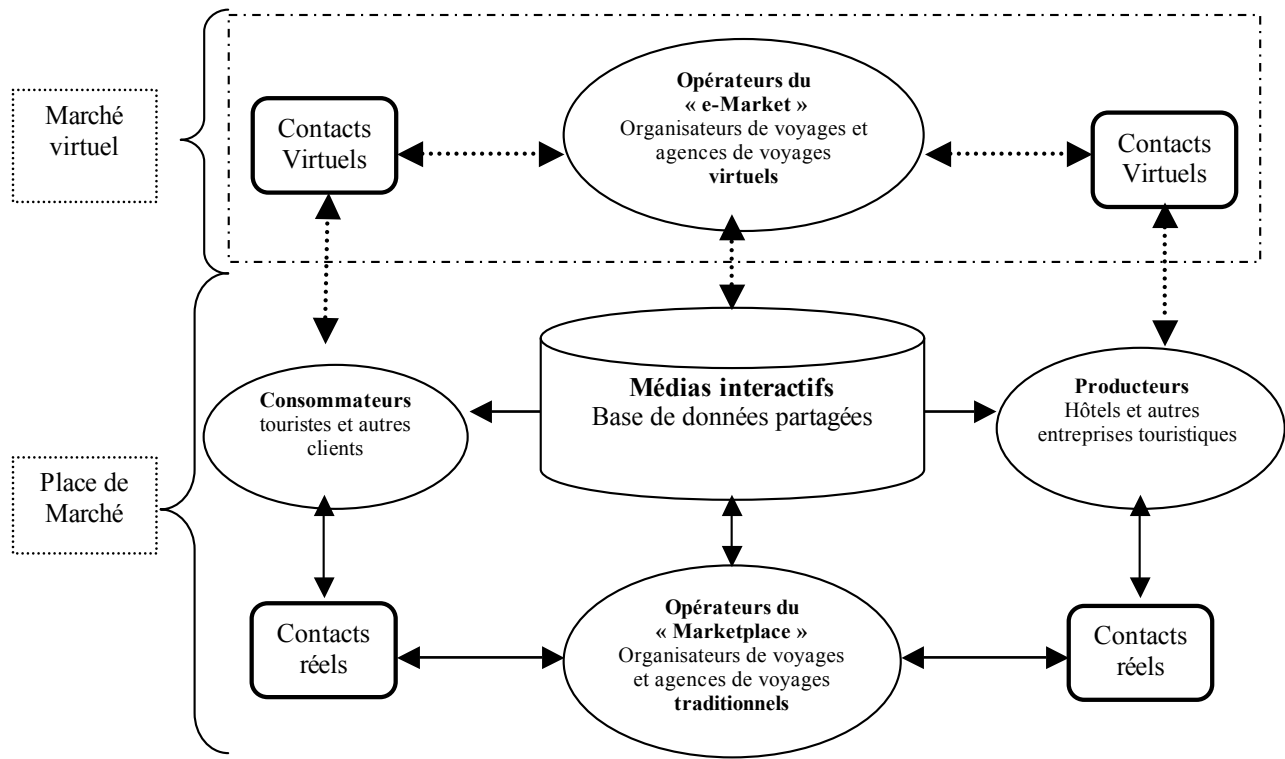
<sup>11</sup> B2B EC marketplaces

Une stratégie de collaboration électronique et de vente à travers Internet permet à l'entreprise hôtelière de communiquer avec ses partenaires et les touristes à travers plusieurs médias. Hoffman & NovaK (1994) répartissent les médias de communication en deux catégories:

- Les medias traditionnels. Ils représentent conjointement les mass media (exemples : télévision, radios, journaux, magazines, etc.) et les médias de communications personnalisés et de marketing direct (exemples : téléphone, fax, mailing liste,...).
- Les nouveaux médias interactifs. Ces médias permettent à l'entreprise hôtelière d'échanger d'une manière interactive et à distance des informations avec plusieurs entreprises partenaires et touristes. Tels que les solutions « FTP », « TelNet », « Archie », « Veronica », « Gopher » et le « World Wide Web ». En plus, il existe d'autres médias d'échanges et de communications interpersonnels (Many to Many) qui se caractérisent par des degrés d'interactivité plus élevés à l'instar de « téléconférence », « réunion en ligne : face- to-face group meetings », « chat en ligne », « videotex », « CD- ROM interactifs », « video en ligne », la « télévision interactive », les discussions des groupes (exemples : USENET news, mailing lists, ...), la messagerie électronique, etc.

Ces différents médias permettent à l'entreprise hôtelière de contacter ses partenaires traditionnels et virtuels actifs, par plusieurs moyens. Ainsi, l'entreprise hôtelière peut combiner des contacts réels avec des contacts virtuels, comme le présente la figure 3 ci-dessous.





**Figure-4.** Stratégie de communication dans le cadre d'une stratégie de « e-collaboration » dans les secteurs de voyages et hôtelier (inspiré de Hoffman 1995 & Kollmann 2001)

*Note : Lignes continues : échanges d'informations et documents dans la place du marché  
Lignes discontinues : échanges d'informations et documents dans le marché virtuel*

Une stratégie de collaboration électronique apporte plusieurs avantages à l'entreprise hôtelière, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises partenaires : l'amélioration de la flexibilité des équipes et des processus de ventes, et la synchronisation des contacts et des activités marketing entre les divers partenaires économiques, sans que leur emplacement géographique soit une entrave.

*Améliorer l'efficacité des services commerciaux.* Une stratégie de collaboration électronique améliore les performances des services commerciaux de l'entreprise hôtelière et de ses partenaires. Elle permet à l'entreprise hôtelière de mettre en place une structure commerciale plus efficace et profitable, capable de créer plus de valeur aux clients et toutes les entreprises partenaires.

- Une collaboration électronique permet à l'entreprise hôtelière d'améliorer aussi bien la coopération entre toutes les personnes et entreprises partenaires impliquées dans les processus d'échanges commerciaux, que la productivité de leurs services marketing et commerciaux. Par exemple, plusieurs tâches administratives et transactions sans grande valeur ajoutée peuvent être automatisées ou réalisées directement par les clients à travers les sites web des entreprises partenaires ou les places d'affaires électroniques développés conjointement. Ainsi, la force de vente de l'entreprise et de ses divers partenaires peut se concentrer principalement sur les activités à forte valeur ajoutée pour les clients, afin d'optimiser leurs interventions et de devenir plus convaincants. Cela permet d'éviter la perte d'opportunités commerciales. Une étude menée par Booz-Allen et Hamilton, en 1993, révèle que les conseillers d'une banque consacrent plus de temps aux activités à faible valeur ajoutée qui peuvent être automatisées et très peu de temps aux contacts directs avec les clients de l'entreprise (Canachi 1998). De plus, cette collaboration électronique améliore les actions de la force de vente pour vendre un plus grand nombre de produits (crossselling) ou à des prix plus élevés (upselling).
- Une stratégie de collaboration électronique à travers Internet permet à l'entreprise hôtelière d'intégrer plusieurs solutions de communication et de ventes plus économiques (centre d'appels, Internet ...). Ces canaux interactifs permettent à l'entreprise hôtelière et à ses partenaires de réaliser des gains de productivité sur les tâches d'avant-vente (génération et qualification de contacts) et d'après-vente (support client). Par exemple, l'intermédiaire de ventes peut proposer dans ses brochures les unités hôtelières partenaires et référencier leurs adresses web dans son site. Ainsi, les touristes peuvent s'informer directement à travers les sites des entreprises hôtelières. De son côté, l'entreprise hôtelière renvoie les visiteurs de son site aux sites de l'intermédiaire de ventes partenaires pour les transactions de réservations et de paiements. De plus, les entreprises partenaires peuvent utiliser un centre d'appels pour générer et qualifier les contacts en grande quantité. La force de vente et les conseillers commerciaux peuvent se charger des tâches à mi-chemin du processus, qui nécessitent une présence humaine (argumentation en face-à-face et conclusion de la vente). Plusieurs études révèlent que l'optimisation du mix des canaux de ventes réduit les coûts commerciaux de 30 à 50% (abc netmarketing 2003). De plus, Ferrar (2000) affirme que dans le secteur bancaire une

transaction effectuée à travers Internet ne coûte qu'un cinquième<sup>12</sup> du prix qui résulterait d'une transaction traditionnelle. Les baisses des coûts induites par la réalisation des transactions en ligne dans le secteur hôtelier peuvent certes être moins importantes que celles observées dans le secteur bancaire. Mais, elles restent néanmoins importantes pour les entreprises de l'hôtellerie tunisienne.

*Meilleure information des touristes.* Une collaboration électronique permet à l'entreprise hôtelière et à ses partenaires de repousser certaines limites de leur politique de communication traditionnelle et d'éviter leurs conséquences sur la satisfaction des touristes. Ainsi, il arrive qu'ils aient de mauvaises surprises liées à des interprétations erronées des avantages et des spécificités d'un hôtel par les conseillers des organisateurs de voyages des pays de départ.

Souvent, les conseillers des intermédiaires de ventes ne parviennent pas à transmettre aux touristes des informations précises sur les hôtels, leurs offres et la région de leur implantation. Une stratégie de collaboration électronique permet aux conseillers des organisateurs de voyages de communiquer plus rapidement avec l'entreprise hôtelière et de disposer en temps réel de plus d'informations pertinentes et actualisées afin de pouvoir mieux s'informer sur leurs offres et répondre efficacement aux diverses requêtes des touristes.

De plus, une collaboration électronique permet aux intermédiaires de ventes d'orienter les touristes directement sur les sites des entreprises hôtelières partenaires. L'entreprise hôtelière répond directement aux requêtes informationnelles des touristes. Ainsi, les touristes disposent d'informations plus abondantes et à forte valeur ajoutée et acquièrent une connaissance plus large des avantages de produits, des caractéristiques et de la région d'implantation des hôtels (images, description en ligne, visites virtuelles,...). En outre, certaines entreprises hôtelières proposent aux touristes, à travers leurs sites web, des visites virtuelles de leurs différentes unités hôtelières afin de « vivre » au préalable leurs vacances. Ainsi, l'entreprise hôtelière et ses partenaires contribuent à influencer les décisions des touristes et les motive à acheter leurs produits.

*Intégrations des différentes sources d'informations.* Une collaboration électronique permet à l'entreprise hôtelière et à ses partenaires de ventes de créer une seule source

---

<sup>12</sup> Le coût de traitement d'une transaction sur Internet dans le secteur bancaire est d'environ 2 DM inférieur aux coûts de

d'informations actualisée (base de données marketing) et directement accessible aux clients et à l'ensemble des entreprises partenaires, en temps réel. Cette stratégie permet aux diverses entreprises partenaires d'harmoniser la mise à jour de leurs documents. Ainsi, elles peuvent réduire le risque d'afficher des versions différentes d'un même document à travers les différents canaux de ventes et de communication. Plusieurs solutions<sup>13</sup> informatiques permettent d'élaborer des alliances électroniques afin de partager des informations stockées dans des bases de données accessibles malgré la distance géographique. Dans le secteur de voyages, ces systèmes permettent aux entreprises partenaires de chercher des informations sur les destinations touristiques et sur les offres des produits de voyages disponibles dans les différentes bases de données (billets d'avions, chambres d'hôtels, etc.).

*Gestion dynamique et interactive de l'offre.* Une collaboration électronique permet à l'entreprise hôtelière de gérer dynamiquement son offre en fonction des évolutions des besoins et des attentes des clients. Les explorations des sites web, révèlent que plusieurs entreprises hôtelières présentent à travers leurs sites plusieurs types de formulaires à compléter par les acheteurs en ligne. Certains formulaires collectent des informations relatives à la période et la durée des séjours souhaités, le nombre d'adultes et d'enfants accompagnés, les services ou accessoires additionnels souhaités dans la chambre, etc. Une collaboration électronique permet aux diverses entreprises partenaires de partager les informations collectées à travers les sites web. L'analyse de ces informations permet à l'entreprise hôtelière de déterminer la combinaison « Prix/produits/valeur/coûts » qui améliore la rentabilité de l'ensemble des entreprises partenaires et la satisfaction des touristes. Ainsi, l'entreprise hôtelière peut éviter les manques à gagner dus à l'application d'une politique d'offre homogène sur l'ensemble des marchés. Par exemple, une politique de prix homogène se traduit souvent par un manque à gagner dû à la vente de produits hôteliers à un prix trop bas principalement aux clients moins sensibles aux facteurs prix. Cependant, une politique de prix dynamique permet à l'entreprise hôtelière de présenter le bon prix, au bon client, au bon moment et d'éviter les pertes en terme de marges de profits induites par les affrontements inutiles avec ses concurrents. De plus, une collaboration électronique permet à l'entreprise hôtelière de fixer ses tarifs en tenant compte des marges souhaitées par l'ensemble des entreprises partenaires. Chihiro et al. (2003) affirment

---

la même opération effectuée en agence (Emmanuel Rocher, 1998- Figure p 52).

qu'une stratégie de prix dynamique<sup>14</sup> permet à l'entreprise d'augmenter ses profits de 15% à 20% par rapport à une stratégie homogène.

*Réduire l'asymétrie de l'information.* Le marché des voyages se caractérise par un environnement économique instable et des changements rapides et incertains dans les comportements d'achat des touristes. Les entreprises hôtelières devraient être plus clairvoyantes, prêtes à apprendre, entreprenantes afin de pouvoir réagir rapidement aux évolutions de leur marché. Dans ce contexte, la pertinence des décisions prises par une entreprise hôtelière est fortement influencée par la qualité de l'information intégrée dans les divers processus de décision (Porter 1998). Souvent, les entreprises hôtelières ne disposent pas de suffisamment d'informations sur leur environnement économiques en comparaison avec les grandes chaînes hôtelières mondiales et les grands intermédiaires de ventes, actifs sur les principaux marchés étrangers. La collaboration électronique contribue à réduire le fossé informationnel existant entre les entreprises hôtelières et les organisateurs de voyages partenaires grâce à au partages des informations disponibles auprès des diverses entreprises partenaires. Cette stratégie permet à l'entreprise hôtelière de comprendre et d'anticiper les évolutions de leurs marchés et les comportements d'achats des touristes, sur les divers marchés. Elle permet à l'entreprise hôtelière de mieux s'informer sur l'évolution des besoins et des attentes des touristes et de l'offre et de la demande sur le marché hôtelier (McLaren et al. 2002). L'analyse de ces informations permet à l'entreprise hôtelière d'acquérir une vision plus claire de son environnement économique local, régional et mondial.

Les TIC ne sont plus considérés comme de simples outils informatiques, mais plutôt comme des armes stratégiques qui permettent aux entreprises de se procurer des avantages concurrentiels (Carli 1998).

---

<sup>13</sup> Exemple : ERP et les solutions EDI dans le secteur automobile et « EasySabre airline reservation system »

<sup>14</sup> a tiered pricing strategy

### **III. Les entraves potentiels aux alliances et collaborations électroniques**

Les entreprises hôtelières affirment que dans le contexte actuel, les collaborations et les alliances électroniques avec les entreprises actives dans les secteurs annexes, principalement avec les organisateurs de voyages restent quand même limités. Ils sont actuellement peu envisageables et rencontrent plusieurs entraves. Nous pouvons faire à ce sujet les remarques suivantes, qui ressortent des interviews et valables pour la Tunisie.

#### **1. Les entraves propres au marché de voyages et hôtelier**

*a. Les modèles d'organisation et de gestion.* Généralement, les alliances et les collaborations électroniques se réalisent souvent entre des entreprises partenaires ayant des modèles d'organisation et de gestion compatibles et très cohérents. Cependant les marché de voyages et hôtelier se caractérisent par des entreprises de tailles très différents et qui applliquent des modèles de gestion très divergents. En effet, les organisateurs de voyages des pays de départs sont des entreprises de renommée internationale qui dominent le marché de voyages mondial et elles utilisent des modèles de gestion souvent très formels et rigoureux. Cependant, les entreprises de l'hôtellerie tunisienne sont majoritairement des PME qui appliquent des modèles de gestion fortement inspirés des expériences personnelles de leurs dirigeants qui sont très souvent leur propriétaire. Ces modèles organisationnels se caractérisent par de fortes rigidités dans les processus décisionnels qui risquent de nuire au fonctionnement de l'entreprise hôtelière en cas d'absence de son propriétaire. Par exemple, dans plusieurs petites entreprises hôtelières, les décisions relatives aux modifications des variables marketing, même en réponse à une nouvelle situation conjoncturelle, sont souvent soumises à l'accord préalable du dirigeant (le propriétaire). Cependant, les grandes chaînes hôtelières régionales ou internationales se caractérisent par certaines délégations et décentralisation de plusieurs décisions opérationnelles et stratégiques.

Par exemple, certaines chaînes hôtelières disposent de départements chargés de la gestion des actions marketing ou des revenus (revenue management departments) et des modifications des tarifs (kotler 2003 p 451). Souvent, ces départements coordonnent et travaillent en étroite collaboration avec d'autres services impliqués directement dans l'élaboration des décisions marketing à savoir: commercial, exploitation, production et

finance. Cette décentralisation de la prise de décision contribue fortement à améliorer la flexibilité de l'entreprise hôtelière et à réduire la dépendance de son fonctionnement de la présence de certaines personnes ou décideurs clés. Dans ce contexte, une stratégie d'alliance et de collaboration électronique efficace entre les entreprises hôtelières et les intermédiaires de ventes nécessite des adaptations profondes des modèles de gestions respectifs afin d'atténuer les divergences organisationnelles existantes.

En outre, ces ajustements organisationnels nécessitent la motivation et l'implication des hôteliers. Généralement, le niveau d'implication des hôteliers dépend de leur degré de conviction par rapport aux apports et à l'utilité de ce type d'alliances électroniques avec les intermédiaires de ventes, en terme de rentabilité et d'avantages concurrentiels.

Les entretiens réalisés laissent apparaître de fortes hésitations auprès des hôteliers tunisiens concernant les changements à apporter à leurs modèles organisationnels et l'instauration des « traditions d'échanges électroniques » au sein de leurs entreprises. Ces méfiances ou hésitations sont souvent expliquées par les deux variables suivantes :

- la majorité des hôteliers sont fortement attachés à la culture de leur entreprise et leur modèle de gestion qu'ils ont personnellement conçus.
- Plusieurs hôteliers expriment de fortes incertitudes concernant les avantages d'une stratégie d'alliances et de collaboration électroniques. Ce manque de conviction du potentiel d'une alliance électronique est dû principalement à un manque d'information et de fortes méconnaissances des vrais apports de ce type d'innovations électroniques. En effet, les hôteliers estiment que les études de marchés sont très coûteuses et fondent leur analyses et décisions sur leurs expériences et intuitions personnelles. De plus, plusieurs entreprises de l'hôtellerie, ont déjà vécu de mauvaises expériences lors des premières phases de l'intégration et de l'installation de leurs systèmes d'information de gestion et de marketing (pannes, virus, voir ali. 2). Dans le contexte actuel, toute stratégie d'alliance électronique devrait être précédée par des phases de sensibilisation afin d'expliquer aux entreprises hôtelières ses apports stratégiques tout en tenant compte des spécificités et des caractéristiques de leur marché. Dans cette perspective, les organismes d'Etat et de promotion touristique organisent déjà depuis quelques années plusieurs séminaires.
- D'autres entreprises hôtelières considèrent les alliances électroniques avec les intermédiaires de ventes comme des phases préalables au développement de ventes dans

le marché virtuel de voyages. Ces entreprises hôtelières limitent leurs alliances et collaborations électroniques aux échanges d'informations avec leurs partenaires de ventes actuels et garantissent les intérêts des organisateurs de voyages partenaires. Les explorations des sites web révèlent que les entreprises hôtelières créent des sites statiques et veillent souvent à garantir la confidentialité des avantages accordés à leurs partenaires de ventes en termes de tarifs et en évitant la publication des offres promotionnelles plus intéressantes que celles affichées par les organisateurs de voyages. Ces stratégies très prudentes risquent d'augmenter la dépendance des entreprises hôtelières d'un petit nombre d'organismes de voyages traditionnels et virtuels des pays de départ et limitent l'extension de l'alliance électronique à de nouveaux partenaires.

*b. La nature des relations d'affaires.* La nature des relations d'affaires préexistantes dans les marchés de voyages et hôteliers oriente les décisions de leurs principaux acteurs économiques relatives aux objectifs et au niveau de développement des alliances et des collaborations électroniques. Tillquist (2002) affirme qu'une alliance électronique entre les acteurs d'une industrie caractérisée par des relations d'affaires établies dans un esprit de partenariat et dans une approche «gagnant-gagnant» apporte plus d'avantages économiques aux diverses entreprises participantes.

Les entreprises de l'hôtellerie tunisienne ne sont pas satisfaites de leurs relations d'affaires avec les organisateurs<sup>15</sup> de voyages des pays de départ des touristes<sup>16</sup>. Elles affirment que les (mauvaises) relations d'affaires, dominées souvent par un esprit de méfiance, représentent une entrave majeure au développement d'alliances et de collaborations électroniques efficaces dans le marché de voyages. Nous traitons dans ce paragraphe les principaux facteurs cités par les entreprises interviewées.

– Les alliances électroniques se réalisent, généralement, par des rapprochements entre des entreprises ayant des intérêts compatibles et des relations d'affaires qui se basent sur la confiance mutuelle. Cependant, plusieurs entreprises de l'hôtellerie tunisienne affirment que les relations d'affaires entre les principaux acteurs économiques du marché hôtelier et de voyages sont souvent déséquilibrées, instables et de courtes durées. Plusieurs

---

<sup>15</sup> Les produits touristiques et hôteliers tunisiens sont commercialisés, en 2000, par plus de 350 agences et organisateurs de voyages principalement sur les marchés allemand, français, italien et anglais (ONTT 2001).

<sup>16</sup> Parmi les entreprises interrogées, 25% se disent peu satisfaites et 38.6% pas du tout satisfaites



organismes de voyages des pays de départ ne considèrent pas les entreprises de l'hôtellerie tunisienne comme leurs partenaires d'affaires<sup>17</sup> mais comme des sources de revenus à exploiter. Très souvent, ils oeuvrent à maximiser leurs propres gains économiques au dépend de la rentabilité des entreprises hôtelières.

- Le succès d'une collaboration électronique dépend des capacités de chaque entreprise impliquée dans l'alliance à apporter des avantages supplémentaires à ses partenaires. Dans ce cas, les collaborations électroniques ne devraient pas se limiter à de simples échanges d'informations commerciales, mais s'étendre à d'autres mécanismes supplémentaires susceptibles d'apporter plus d'avantages à l'ensemble des entreprises partenaires. Cependant, dans l'industrie de voyages, certains organismes de voyages, qui contrôlent les réseaux de vente des produits hôteliers et touristiques, limitent souvent leurs collaborations électroniques aux échanges qui privilègient leurs intérêts individuels et immédiats .

Les entreprises de l'hôtellerie tunisienne affirment que ces relations d'affaires de courte durée les découragent à s'investir dans des réseaux d'échanges électroniques privés relativement coûteux (EDI/VAN). Les entreprises interviewées estiment que les récentes améliorations apportées aux technologies de l'informations et de communications peuvent motiver plusieurs entreprises hôtelières à entrer dans des alliances électroniques avec les intermédiaires de ventes même pour de courtes durées !

---

<sup>17</sup> Environ 70% des ventes des hôtels balnéaires se réalisent par l'intermédiaire des TO (enquête).

## 2. Le système d'information de gestion

Les entreprises de créations de sites web affirment que les alliances et les collaborations électroniques nécessitent des environnements informatiques plus souples, multi plates-formes capables de répondre aux exigences<sup>18</sup> et aux besoins des diverses entreprises partenaires, membres de l'alliance électronique, en terme de recherches, de traitements et d'échanges d'informations et de connaissances.

Par ailleurs, l'entreprise hôtelière, en plus des architectures publiques (infrastructures d'informatiques et de télécommunications) nécessaires pour supporter des échanges à distance entre des entreprises partenaires, a besoin de plusieurs autres technologies nécessaires pour développer une stratégie d'alliances électroniques efficaces avec ses partenaires (voir ali 2 section 1).

Les entreprises interviewées affirment que le succès d'une stratégie d'alliances électroniques dépend principalement des performances des systèmes d'information marketing utilisés, et du développement de la culture web au sein de l'entreprise hôtelière et de ses entreprises partenaires !

*a. Les systèmes d'information marketing.* Kotler (2003) définit le système d'information marketing comme un système d'aide à la décision qui facilite le stockage, la recherche et le traitement des données et d'informations marketing afin de soutenir les entreprises dans leurs prises de décisions marketing. Ainsi, l'entreprise a besoin d'un système d'informations marketing suffisamment performant afin d'optimiser l'archivage, le traitement et les communications des informations commerciales et marketing et de soutenir efficacement les prises de décisions marketing et commerciales de l'entreprise hôtelière et de ses partenaires membres de l'alliance.

Nous regroupons les principales technologies incorporées dans un système d'information marketing qui supporte une stratégie d'alliances électroniques en deux catégories :

- Les interfaces et les solutions de dialogues et d'échanges d'information: Une stratégie d'alliances et de collaborations électroniques nécessite la mise en place d'interfaces de dialogues accessibles à l'ensemble des entreprises partenaires. Ces interfaces sont souvent interactives et capables d'assurer des dialogues et des communications directes

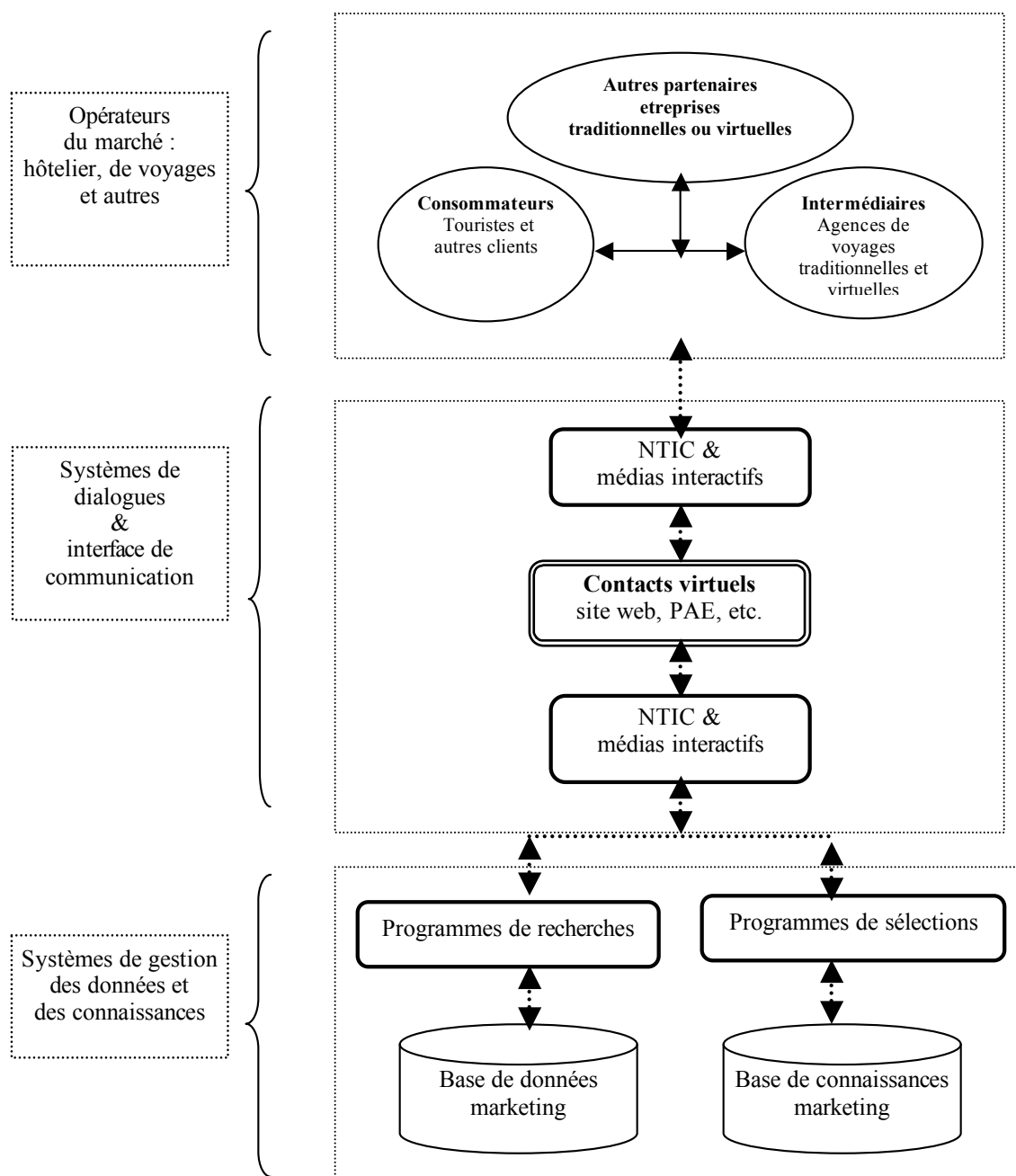
---

<sup>18</sup> Tels que l'actualisation des informations en permanence, acquisition et traitement des données en ligne, soutient la diversité des moyens d'accès à distance,...

et en temps réels entre les divers membres de l'alliance. Ces interfaces permettent aussi, les connexions des diverses entreprises afin d'échanger des documents et informations marketing en temps réel à travers des réseaux informatiques.

- Les technologies de gestion du contenu. Une stratégie d'alliance et de collaborations électroniques nécessite l'intégration des outils capables de gérer l'archivage et la recherche des informations et des connaissances marketing dans les diverses bases de données et de connaissances des entreprises partenaires (Systèmes de gestion des bases de données et des bases de connaissances marketing).

Ces diverses solutions électroniques ou informatiques sont représentées dans la figure-3 ci-dessous.



**Figure-3.** NTIC et système d'information marketing pour une stratégie d'alliance électronique ou « e-collaboration » dans les secteurs hôtelier et de voyages  
(Inspiré de Sproule & Archer 2000)

Les entretiens réalisés laissent apparaître de fortes méfiances auprès des hôteliers tunisiens concernant l'instauration des « traditions d'échanges électroniques » au sein de leurs entreprises et l'ouverture de leur système d'informations marketing à leurs partenaires. Ces méfiances ou hésitations sont souvent expliquées par des problèmes technologiques et de sécurité.

*Les problèmes technologiques.* La qualité d'un processus de collaboration électronique dépend fortement de la fiabilité des outils et des technologies informatiques utilisées. Parmi les principaux problèmes cités par les entreprises interrogées et la littérature récente, on distingue les suivants :

- Les pannes électriques. On peut les éviter au moyen d'appareils spécifiques « onduleurs », sortes de générateurs électriques.
- Les pannes du matériel et des logiciels informatiques. On les prévient par le dédoublement des installations sensibles et des mécanismes de reprises automatiques et instantanées des opérations interrompues.
- Les erreurs humaines. On peut les combattre par l'enregistrement automatique de toutes les communications et transactions électroniques réalisées.
- La lenteur d'échanges d'informations à travers Internet engendre, souvent, d'important coûts supplémentaires (temps de transfert de données). Les solutions d'Internet à haut débit<sup>19</sup> permettent d'atténuer ces problèmes et d'utiliser plus rapidement les services d'Internet mobiles à grande distance (vidéo conférence, téléphones en ligne, etc.).

*La sécurité des systèmes d'information marketing.* Le développement du commerce électronique à l'échelle planétaire induit une recrudescence de l'escroquerie et du piratage en ligne. Il s'agit principalement de problèmes de sécurité des systèmes informatiques, et de la confidentialité et de l'intégrité des messages échangés à travers Internet. En effet, techniquement, un pirate peut capter<sup>20</sup> les codes d'accès et les mots de passe utilisés par les collaborateurs et les partenaires d'une entreprise hôtelière et accéder aux systèmes informatiques d'une entreprise hôtelière. Ces problèmes de sécurité motivent les entreprises hôtelières à se contenter de sites web statiques sans autoriser leurs clients et partenaires à

---

<sup>19</sup> ADSL, la norme Wi-Fi, la technologie radioélectrique

<sup>20</sup> Exemple, grâce à un renifleur installé sur la machine d'un collaborateur ou la prise du réseau de l'entreprise

accéder par Internet à leurs bases de données (sites dynamiques et interactifs). Pour se protéger contre les attaques extérieures, les entreprises hôtelières peuvent disposer de plusieurs solutions, spécialement les suivantes :

- L'utilisation d'un para-feu entre l'ordinateur connecté à Internet et le réseau de l'entreprise hôtelière, pour contrôler les accès aux systèmes d'information de l'entreprise hôtelière et détecter les intrusions illicites ou douteuses.
- L'utilisation des procédés d'identification qui se basent sur plusieurs niveaux de protection. Les procédés d'identification sophistiqués exigent l'utilisation d'un triple système d'identification, par exemple un numéro de contrat, un mot de passe et un code secret. De plus, l'utilisateur peut utiliser des codes et des mots de passe imprononçables incluant des chiffres, des nombres et des caractères spéciaux. Certaines entreprises proposent des outils qui permettent de générer des mots de passe aléatoires qui se renouvellent automatiquement<sup>21</sup> pour chaque connexion.
- L'intégration d'une particularité physique comme l'empreinte digitale ou l'œil.
- L'évaluation systématique des procédures et des systèmes de sécurité informatique afin de détecter et corriger les versions comportant des failles.

Toutes les solutions précitées sont conçues pour protéger le SIM de l'entreprise seulement contre les agressions externes. Ainsi, l'entreprise hôtelière devrait sensibiliser en continu toutes les personnes impliquées dans l'échange d'informations de l'importance de la sécurité du système d'information marketing.

Les entreprises interviewées affirment que les relations d'affaires de courtes durées et la course à la puissance engagée par les divers constructeurs des matériels informatiques et éditeurs des applications informatiques qui se manifeste par une obsolescence prématurée des investissements informatiques réalisés par les entreprises (ZumWald 1998) démotivent plusieurs entreprises à s'investir dans des systèmes d'informations très coûteux risquant de devenir très rapidement obsolètes, et à s'équiper de solutions de sécurité très performantes. Il s'attendent que les baisses des coûts et les récentes améliorations technologiques motivent plusieurs entreprises hôtelières à développer des alliances stratégiques même avec des partenaires ayant des relations d'affaires de courtes durées.

---

<sup>21</sup> les clefs électroniques : ces solutions se présentent comme une calculatrice capable de générer des mots de passe temporaires utilisables une seule fois, tels que les programmes « S-Key », Digipass, e-pass, etc.

### *Le savoir-faire et les compétences des entreprises hôtelières*

Une stratégie d'alliance efficace nécessite la combinaison des efforts humains et des apports des machines informationnelles. Les améliorations apportées aux systèmes d'informations marketing et aux sites web dynamiques devraient être complétées par l'acquisition d'un savoir-faire et de compétences spécifiques (Badoc et al. 1998).

Le succès d'une stratégie d'alliance électronique est tributaire des performances et des motivations des collaborateurs des entreprises impliquées dans ce processus de changements. Pour réussir une stratégie d'alliance et de collaboration électronique, l'entreprise hôtelière a besoin d'un savoir-faire spécifique et de collaborateurs flexibles, compétents et multidisciplinaires. Ces derniers devraient être capables de gérer des modèles et des algorithmes complexes et d'optimiser la gestion des nouvelles technologies d'informations, ainsi que le partage des informations et des connaissances entre les diverses entreprises partenaires.

La majorité des entreprises hôtelières ne disposent pas des compétences nécessaires pour développer des alliances et des collaborations électroniques efficaces avec leurs partenaires de ventes. Souvent, pour la gestion de leur site web, elles se limitent aux services d'un « web masters » qui est le plus souvent de bonne formation en informatique. Mais une stratégie de collaboration électronique à travers Internet nécessite la mise en place d'une équipe qui se compose de collaborateurs réactifs et bien motivés, capables de participer à un réseau de compétences afin d'optimiser la gestion des informations et des connaissances et d'exploiter judicieusement les TIC de plus en plus complexes. Dans le contexte actuel, pour réussir une stratégie d'alliance électronique, l'entreprise hôtelière devrait évaluer son savoir-faire et développer ses compétences humaines en fonction des nouvelles exigences de cette innovation. Ainsi, elle devrait organiser des formations spécifiques pour ses collaborateurs impliqués directement ou indirectement dans cette innovation ou/et le recrutement de compétences manquantes et nécessaires. De plus, pour optimiser les apports de cette innovation, l'entreprise hôtelière devrait motiver l'ensemble des personnes concernées afin de maximiser leur implication et engagement dans l'intérêt de cette alliance électronique.

La majorité des entreprises de l'hôtellerie tunisienne sont des PME peu capables d'allouer les budgets nécessaires pour acquérir les nouvelles technologies d'information et de communication nécessaires et de s'investir dans la formation de leurs collaborateurs.

Ces diverses entraves au développement des alliances et collaborations électroniques à travers Internet n'empêchent pas les entreprises de l'hôtellerie tunisienne d'avoir des attentes importantes à ce sujet. Les entreprises interviewées estiment que les récentes améliorations apportées aux technologies de l'information et de la communication les incitent déjà à participer à des alliances électroniques avec les intermédiaires de ventes même pour de courtes durées ! Plusieurs entreprises hôtelières affirment que certains organisateurs de voyages les incitent déjà à développer des sites web dans le but d'améliorer leurs collaborations marketing et commerciale et d'offrir plus d'avantages aux clients.



## **IV. Conclusion**

Dans ce papier, nous avons traité successivement les situations, les tendances et les obstacles à l'introduction d'alliances et de collaborations électroniques dans l'industrie de voyages. Ces trois points ont été étudiés pour l'hôtellerie tunisienne et les secteurs de la distribution, et en particulier les organisateurs de voyages des pays de départ.

L'importance des organisateurs de voyages, a été traité principalement en analysant la concentration des marchés hôteliers et de voyages. Le constat est que le marché hôtelier tunisien présente une structure complexe, avec juxtaposition d'éléments atomistiques et oligopolistiques, et bien sûrs quelques aspects de concurrence monopolistique. Le mélange de structures est encore plus contrasté au niveau des organisateurs de voyages. Ceci accentue l'importance des organisateurs de voyages pour la promotion et la vente des produits hôteliers et la nécessité de la participation des entreprises hôtelières dans des stratégies d'alliance et de collaborations électroniques afin de créer plus de synergies fructueuses avec les intermédiaires de vente.

Concernant les collaborations électroniques, la situation se caractérise encore par une faible utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. S'il y a utilisation d'Internet et du web, celle-ci reste purement limitée à des communications d'informations sur l'entreprise, ses offres et les lieux de destination, sans intégration des liens dynamiques et d'automatisation des processus tels que les opérations de réservations, et de paiements, etc. Ces sites Internet ne permettent pas des échanges dynamiques et interactifs d'informations entre les intermédiaires de ventes et les entreprises hôtelières, ni l'accès directs à leurs diverses bases de données marketing respectives, ainsi que l'intégration des processus de ventes. Autant de problèmes que les entreprises partenaires pourraient résoudre grâce à l'intégration de nouveaux services d'Internet.

L'entreprise hôtelière qui envisage de développer ou d'entrer dans une alliance ou de participer à des collaborations électroniques avec les organisateurs de voyages devra faire face à de nombreuses entraves : incompatibilité des cultures et des modèles organisationnels, instabilité des relations d'affaires, systèmes d'information marketing peu

performants et une diversité de problèmes technologiques tels que la sécurité des échanges et les défaillances technologiques et le manque de compétence et de savoir faire.

Ces diverses entraves n'empêchent pas les entreprises de l'hôtellerie tunisienne d'avoir des espoirs et des attentes importantes à ce sujet. Les récentes améliorations apportées aux technologies de l'information et de la communication et la croissance de l'utilisation commerciale d'Internet incitent déjà plusieurs entreprises hôtelières à participer à des alliances électroniques avec les intermédiaires de ventes même pour de courtes durées ! Ceci pourrait aussi se faire à cause de la pression des intermédiaires de ventes qui espèrent plusieurs avantages en terme de marketing et commerciales grâce à l'intégration de leurs partenaires dans une alliance ou collaboration électronique efficace !

Ce papier de recherche utilise en priorité les résultats des enquêtes qualitatives réalisées auprès des entreprises de l'hôtellerie tunisienne ayant de récentes expériences en terme d'utilisation des canaux électroniques pour les échanges d'informations commerciales et marketing. Même, si les réponses de responsables des entreprises interviewés se basent principalement sur des prévisions et des espoirs, elles révèlent le besoin des entreprises hôtelières en terme d'alliances et de collaboration électronique avec les intermédiaires de ventes et son fort potentiel de développement dans un proche avenir. Ceci est expliqué principalement par le développement du commerce électronique dans le marché de voyages et les fortes proportions des acheteurs en ligne dans les pays d'où proviennent la majorité des touristes vers la Tunisie et qui sont souvent dominés par les grands organisateurs de voyages de renommée internationale.

## Bibliographie

- Badoc Michel, Lavayssière Bertrand & Copin Emmanuel (1998). *e.Marketing de la banque et de l'assurance*. Editions organisation.
- Bain Joe S. (1959). *Industrial Organisation*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Chihiro Ono and Satoshi Nishiyama Keesoo Kim, Boyd C. Paulson, JR., Mark Cutkosky and Charles J. Petrie, JR. (2003). Trust-Based Facilitator: Handling Word-of-Mouth Trust for Agent-Based E-Commerce, *Electronic Commerce Research*, 3: 201–220
- Dasgupta Prithviraj, Smith P. Melliar-Michael (2003). Dynamic Consumer Profiling and Tiered Pricing Using Software Agents, *Electronic Commerce Research*, 3: 115-127
- Deck Cary A. and Wilson Bart J. (2002), The Effectiveness of Low Price Matching in Mitigating the Competitive Pressure of Low Friction Electronic Markets, *Electronic Commerce Research*, 2: 385–398
- Dimicco Joan Morris, Maes Pattie and Greenwald Amy (2003), Learning Curve: A Simulation-Based Approach to Dynamic Pricing, *Electronic Commerce Research*, 3: 201-220
- Eid Riyad, Trueman Myfanwy and Ahmed Abdel Moneim (2002), A cross-industry review of B2B critical success factors Internet Research: *Electronic Networking Applications and Policy, Volume 12. Number 2 : 110-123*
- Hammonds Keith H (2001). Les grandes idées de Michael Porter. *L'Expansion Management Review*: 29-51.
- Hawkins Richard et Verhoest Pascal (2002), A Transaction Structure Approach to Assessing the Dynamics and Impacts of 'Business-to-Business' Electronic Commerce, *Journal of Computer Mediated Communication (JCMC) vol 7 (3): 122-134*.
- Hajime Sawamura, Masashi Yamashita and Yuichi Umeda (2003). Applying Dialectic Agents to Argumentation in E-Commerce; *Electronic Commerce Research*, 3: 297–313
- Hoffman D.L. et Novak T.P (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing* : 50-68.
- Hofmann, D.L., Novak, T.P. (1995). Commercial scenarios for the web: opportunities and challenges. *Journal of Computer – Mediated Communication* : 25-41.

- Hope Koch (2002). "Business To Business Electronic Commerce Marketplaces: The Alliance Process", *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL 3, N 2: 67-76
- Jensen Thomas, Kees Jeremy, Burton Scot and Lucarelli Turnipseed Fernanda (2003). "Effects Of Advertised Reference Prices In An Internet Environnement (2003), *Journal Of Interactive Marketing*, Volume 17/ Number 2/ Spring: 20-33
- Kannan P.K. and Kopalle Praveen K. (2001), "Dynamic Pricing on the Internet: Importance and Implications for Consumer Behavior", *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 5, Number 3, Spring: 52-63.
- Keller Peter (1999). La politique Internationale du tourisme au tournant du millénaire. *Revue de tourisme : 1-13*.
- Keller P. & Sernal, E. (1997). Increased International Competition: Challenges for tourism Policies in European Countries. *Wold Tourism Organisation : 73-94*.
- Kollman Tobias "Measuring the Acceptance of Electronic Marketplaces (2001), A Study Based on a Used-car Trading Site", *journal of computer Mediated communication (JCMC)*, vol 6 (2).
- Kotler P et Dubois B 2003, *Marketing Management*, Nouveaux Horizons,
- Leloup, B. and Deveaux L. (2001). "Dynamic Pricing on the Internet: Theory and Simulations," *Journal of Electronic Commerce Research* 1(3), Special Issue on Electronic Market Design : 265–276.
- Luuk P.A. Simons, Steinfield Charles et Bouwman Harry, Strategic positioning of the Web in a multi-channel market approach, *Internet Research (2002), Electronic Networking Applications and Policy*, Volume 12 . Number 4: 339-347
- McLaren Tim, Head Milena and Yuan Yufei (2002), "Supply chain Collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy* Volume 12 . Number 4: 348-364
- Office National du tourisme tunisien, *Notes de synthèse de l'étude sur la situation et les performances des unités hôtelières exploitées par des sociétés étrangères*, Avril 1999
- Office National du tourisme tunisien, *Le tourisme en chiffre*, 1997/98

- Organisation de Coopération et de Développement Economiques, *Le commerce électronique : opportunités et défis pour les gouvernements*, Les éditions de l'OCDE- Paris 1997
- Pingjun Jiang (2002). A model of price search behaviour in electronic marketplace, (2002), *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. Volume 12 . Number 2* : 181-190
- Porter Michael E. (1998), *L'avantage concurrentiel*, Eyrolles,
- Porter Michael E. (1986), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* , Economica,
- Porter Michael E. (1997), Gupta Prahalad,, Collis David, *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, Maxima,
- Probst André R & Petoud Isabelle (1993), *Impact des nouvelles technologies informatiques sur l'organisation et le fonctionnement des banques*, Col HECLAusanne :57-69
- Probst André.R & Petoud Isabelle (1991), *La mise en valeur des connaissances par l'ordinateur : Un enjeu crucial* , Centre de recherche européenne, Lausanne
- Probst André.R & Petoud Isabelle. (1991), *Flex-entreprises et nouvelles technologies informatiques*, Centre de recherche européenne, Lausanne : 39-50
- Raisinghani Mahesh S & Hanebeck Hanns-Christian L (2002), Rethinking B2B E-Marketplaces and Mobil Commerce: FROM INFORMATION TO EXECUTION, *Journal of Electronic Commerce Research, VOL. 3, NO. 2*: 86-97
- Sherer Susan A. et Adams Bill (2001), Collaborative Commerce: The Role of Intermediaries in e-Collaboration, *Journal of Electronic Commerce Research, VOL. 2, NO. 2*: 66-77
- Sproule Susan et Archer Norm (2000). Knowledgeable Agents For Search And Choice Support In E-Commerce: A Decision Support Systems Approach. *Journal of Electronic Commerce Research. Volume 1. Number 4*: 152-165.

- Tillquist John, Strategic Connectivity in Extended Enterprise Networks (2002), *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL. 3, NO. 2 : 77-85
- Tinar Yves (1997). Présentation de la filière touristique : Cohérence logique et diversité des acteurs. *Revue Française du Marketing* : 5-17.
- Vallamsetty Udaykiran, Kant Krishna, Mohapatra Prasant (2003). Characterization of E-Commerce Traffic. *Electronic Commerce Research*: 167–192
- Vaishnavi Vijay K. et Kuechler William L. (2003) An Approach To Reducing E-Commerce Coordination Cost In Evolving Markets Using A Semantic Routing Protocol, *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL. 4, NO. 3: 113-127
- Vellas François (2002). *Economie et politique du tourisme international*. economica.
- Walleghe Willy Van (1999). *Le point de vue des Tour-Opérateurs*. Conférence internationale WTO. Tunis.
- Zumwald Pierre (1998). Quel impact sur l'organisation de la banque ?. *Finance & Technologie*.
- World Tourism Organisation (1998), “ Tourism 2020 vision”, Seminar Madrid