

**Apports et stratégies d'application du commerce électronique
dans les entreprises hôtelières
- Cas de la Tunisie -**

Thèse

présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales
de l'Université de Fribourg (Suisse)

par

Khaled BEN ALI

originaire de Tunisie

pour l'obtention du grade de
Docteur ès Sciences économiques et sociales

Acceptée par la Faculté des Sciences économiques et sociales,
le 27 mai 2008

sur proposition du
Professeur Dr Jacques Pasquier- Dorthé (premier rapporteur)
et du Professeur Dr Marino Widmer (second rapporteur)

Fribourg 2008

« La Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions émises dans une thèse : elles doivent être considérées comme propres à l'auteur » (Décision du conseil de faculté du 23 janvier 1990).

Remerciements

Au Professeur Jacques Pasquier-Dorthe, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance pour la direction de cette recherche doctorale. Son soutien, ses enseignements, sa patience et sa disponibilité m'ont été très précieux. Sa compétence, sa clairvoyance, sa gentillesse appellent mon admiration.

Au Professeur Mustapha Zghal, j'adresse aussi mon profond respect pour ses qualités humaines et scientifiques et ma vive reconnaissance pour son aide qui m'a été précieuse lors de la réalisation de mes enquêtes en Tunisie. Ses suggestions, critiques constructives et recommandations m'ont permis de mieux mener une grande partie de mon travail. Ces lignes sont l'expression de mon attachement amical.

Aux personnes et organismes de la Tunisie et de la Suisse, qui m'ont apporté leur soutien pour élaborer cette thèse dans les meilleures conditions, je dis de tout mon cœur mes remerciements.

Aux membres du jury, qui ont accepté aimablement d'évaluer mon travail, j'exprime ma sincère gratitude et tout mon respect.

Khaled BEN ALI

Dédicaces

Je dédie cette thèse à mes parents qui m'ont apporté beaucoup d'affection, d'amour et de soutien durant toute notre vie commune. Les mots ne parviendront jamais à exprimer tout l'amour que je leur porte au fond de mon cœur et de mon âme.

A ma femme Imen, ma fille ainée Rouaa, mes filles jumelles Rawen & Rana, et mon fils Rami-Iyed, qui ont fait preuve de patience, de sacrifice et qui m'ont encouragé durant mes voyages professionnels et scientifiques pour la préparation de cette thèse. J'exprime à chacune et chacun mon affection et mon amour.

A mes frères et sœurs et leur famille, qui été très souvent présents pour partager mes joies et mes souffrances. Je leur dis ma reconnaissance et mon attachement familial.

A tous mes professeurs, collègues et amis de la Suisse et de la Tunisie, je dédie ce travail en leur souhaitant tout le succès et le bonheur de la vie.

Khaled BEN ALI

Abréviations

- ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line.
- ATI : Agence Tunisienne d'Internet.
- AV : Agence de voyages traditionnelle.
- AVE : Agence de voyages électronique.
- BDM : Base de données marketing.
- BCT : Banque centrale de la Tunisie.
- GDS (Global Distribution System) : Systèmes globaux électroniques de réservation et de distribution des produits touristiques.
- EAI : Enterprise application integration based systems.
- EDI : Echanges électroniques des données.
- FAI : Fournisseur d'accès à Internet.
- INS : Institut national de la statistique de la Tunisie.
- JORT : Journal officiel de la république tunisienne.
- ONS : Office national de statistique de la Tunisie.
- OMT : Organisation mondiale du tourisme.
- ONTT : Office national du tourisme tunisien.
- PIB : Produit intérieur brut.
- PME : Petites et moyennes entreprises.
- SSL : Secure Sockets Layers.
- SET : Secure Electronic Transaction.
- SI : Système informatique.
- SIG : Système d'information de gestion.
- SIM : Système d'information marketing.
- TIC : Technologie de l'information et de communication.
- TO : Tours opérateurs.
- VAN : Réseau à valeur ajouté.
- WIFI : Wireless Fidelity.

Table des matières

	PAGE
Introduction générale	11
Chapitre 1. Méthodologie	14
Chapitre 2. Tourisme et Commerce électronique en Tunisie	27
<i>2.1. Le tourisme dans le monde et les pays concurrents de la Tunisie</i>	<i>27</i>
2.1.1. Tourisme dans le monde	27
2.1.2. Importance du tourisme international par zones géographiques	28
2.1.3. Importance du tourisme dans les principales destinations concurrentes de la Tunisie	29
<i>2.2. Le Tourisme en Tunisie</i>	<i>32</i>
2.2.1. Lancement et croissance de l'industrie touristique en Tunisie	33
2.2.2. Mise à niveau et modernisation de l'industrie touristique en Tunisie	42
<i>2.3. Le commerce électronique en Tunisie</i>	<i>47</i>
2.3.1. Situation actuelle	48
2.3.2. Tendances et stratégie de l'Etat	50
Conclusion	58
Chapitre 3. Commerce électronique et structures de distribution des entreprises hôtelières (méthodes de vente)	59
<i>3.1. Les canaux de distribution traditionnels des produits hôteliers</i>	<i>60</i>
3.1.1. Description des intermédiaires de distribution	61
3.1.2. Avantages des canaux traditionnels	63
3.1.3. Inconvénients des canaux traditionnels	64
<i>3.2. Site web de l'hôtel (vente directe)</i>	<i>65</i>
3.2.1. Description des sites web des hôtels	65
3.2.2. Perspectives d'un site web commercial	67

3.3. Sites web spécialisés (<i>Agences de voyages électroniques</i>)	71
3.3.1. Description des agences de voyage électroniques (AVE)	72
3.3.2. Perspectives des agences de voyages électroniques	74
3.4. Recours à des regroupements de sites web spécialisés (<i>Places d'affaires électroniques</i>)	75
3.4.1. Places d'affaires électroniques d'entreprises spécialisées dans les voyages	76
3.4.2. Places d'affaires électroniques généralistes	78
3.4.3. Perspectives des places d'affaires électroniques	80
3.5. Combinaison de divers systèmes de distribution (<i>Stratégie multicanaux</i>)	82
3.5.1. Stratégie d'alliance	82
3.5.2. Stratégie de concurrence entre les canaux	84
3.5.3. Perspectives d'une stratégie multicanaux	85
<i>Conclusion</i>	86
Chapitre 4. Commerce électronique et taille du marché hôtelier	88
4.1. <i>Le marché touristique de la Tunisie</i>	90
4.1.1. Principaux marchés touristiques et hôteliers de la Tunisie	90
4.1.2. Principaux problèmes de ventes du secteur hôtelier tunisien	91
4.2. <i>Commerce électronique et stratégie extensive</i>	95
4.2.1. Eléments généraux des marchés	95
4.2.2. Marchés géographiques traditionnels	99
4.2.3. Marchés géographiques en développement	103
4.2.4. Obstacles et possibilités	108
4.3. <i>Commerce électronique et stratégie intensive</i>	115
4.3.1. Chiffre d'affaires par client	116
4.3.2. Motivations pour les achats répétitifs par le site web d'un hôtel	119
4.3.3. Obstacles pour les achats répétitifs par le site web d'un hôtel	123
<i>Conclusion</i>	128

Chapitre 5. Commerce électronique et relation d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages	130
5.1. <i>Structure du marché hôtelier</i>	131
5.2. <i>Commerce électronique et collaborations d'affaires entre hôtels et organisateurs de voyages</i>	136
5.2.1. Collaborations dans le marché traditionnel (analyse de la situation)	137
5.2.2. Collaborations électroniques grâce à Internet (analyse des tendances)	139
5.2.3. Entraves aux collaborations électroniques à travers Internet	144
5.3. <i>Commerce électronique et équilibre du pouvoir de négociation entre hôtels et organisateurs de voyages</i>	147
5.3.1. Pouvoir de négociation entre hôtels et organisateurs de voyages	148
5.3.2. Impact du commerce électronique sur l'équilibre du pouvoir de négociation (analyse des tendances)	150
5.3.3. Entraves à l'amélioration de l'équilibre du pouvoir de négociation entre hôtels et organisateurs de voyages	153
<i>Conclusion</i>	159
Chapitre 6. Commerce électronique et comportements concurrentiels dans le marché hôtelier	161
6.1. <i>Politiques de prix basées sur des facteurs internes (analyse de la situation)</i>	163
6.1.1. Approche par les coûts	163
6.1.2. Approche selon les objectifs marketing	166
6.2. <i>Politiques de prix basées sur des facteurs externes (analyse de la situation)</i>	171
6.2.1. La saisonnalité de la demande	171
6.2.2. La catégorie de clients	172
6.2.3. La nature de la concurrence (l'offre)	178
6.3. <i>Politique de prix flexible et dynamique</i>	183
6.3.1. Q'est ce qu'une politique de prix flexible et dynamique ?	183
6.3.2. Apports et approches d'une politique de prix flexible et dynamique	184
6.3.3. Conditions de succès d'une politique de prix flexible et dynamique	189
6.3.4. Limites d'une politique de prix personnalisé	199
<i>Conclusion</i>	201

Chapitre 7. Commerce électronique et différenciation des produits hôteliers (satisfaction des clients) 203

<i>7.1. Commerce électronique et différenciation par l'assortiment complet</i>	204
7.1.1. Différenciation par le produit hôtelier	204
7.1.2. Différenciation par le personnel de contact	211
7.1.3. Obstacles et possibilités	218
<i>7.2. Différenciation et méthode de vente par Internet</i>	222
7.2.1. Convivialité de l'interface et de l'information disponible	223
7.2.2. Procédures de réservation, de paiement et de confirmation par Internet	226
7.2.3. Obstacles et possibilités	231
<i>7.3. Commerce électronique et marketing hôtelier</i>	233
7.3.1. Un marketing hôtelier compatible avec les politiques d'assortiment complet et de vente à travers Internet	233
7.3.2. Avantages d'une politique de différenciation pour le marketing	235
7.3.3. Moyens d'une politique de marketing pour satisfaire et fidéliser les clients	239
7.3.4. Obstacles et possibilités	241
<i>Conclusion</i>	245

Chapitre 8. Essai de synthèse des résultats antérieurs et enquête sur les attentes des hôteliers 246

<i>8.1. Essai de synthèse des premières recherches</i>	246
8.1.1. Avantages marketing du commerce électronique pour un hôtel	247
8.1.2. Evolutions du marketing hôtelier avec le commerce électronique	249
8.1.3. Stratégies d'application du commerce électronique au tourisme	251
8.1.4. Modèle de synthèse	253
<i>8.2. Avantages marketing du commerce électronique pour un hôtel</i>	255
8.2.1. Effets du commerce électronique sur la structure de la distribution	255
8.2.2. Effets du commerce électronique sur la taille du marché hôtelier	259

8.2.3. Impact du commerce électronique sur les relations d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages	263
8.2.4. Impact du e-tourisme sur la satisfaction des clients	269
8.3. <i>Evolutions du marketing hôtelier avec le e-tourisme</i>	275
8.3.1. Nature de la concurrence dans le marché hôtelier de la Tunisie	275
8.3.2. Nouvelles variables marketing pour la vente directe par Internet	279
8.4. <i>Stratégies d'application du e-tourisme en Tunisie</i>	289
8.4.1. Canaux de vente présents, traditionnels et par Internet	289
8.4.2. Stratégies de ventes par Internet sans les organisateurs de voyages	292
8.4.3. Stratégies de ventes par Internet	296
8.5. <i>Synthèse et conclusion du chapitre</i>	301
8.5.1. Avantages marketing pour un hôtel (thème 1)	301
8.5.2. Evolution marketing avec le e-tourisme (thème 2)	303
8.5.3. Stratégies d'application de l'e-tourisme en Tunisie (thème 3)	304
Conclusion générale	307
Références bibliographiques	313
Annexes (liste des figures, liste des tableaux et questionnaire)	324

Introduction générale

« Les stratégies innovatrices peuvent être des armes à double tranchant » (Porter 1998)

Contexte et problématique

La dernière décennie a été marquée par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), et principalement de l'Internet. Ce développement technologique a provoqué des mutations profondes dans les environnements économiques des entreprises et la naissance d'une nouvelle économie ou d'un nouveau marché appelé « le marché virtuel » (Alba 1998, Badoc 2000, Gay 2007).

Ce nouveau commerce à travers Internet se caractérise par une croissance très rapide en touchant des secteurs importants de l'économie, comme la distribution, le secteur bancaire et le secteur touristique et hôtelier. Désormais, les chances de développement du commerce électronique dans un secteur économique sont fortement influencées par son potentiel à apporter des avantages concurrentiels aux différents acteurs économiques (Dubois 1998). Certains auteurs considèrent les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme des progrès technologiques qui n'ont pas de valeur propre mais qui tirent leur importance de leur potentiel à aider les entreprises à atteindre certains objectifs opérationnels, et qui pourraient offrir aux entreprises des perspectives intéressantes en terme de rentabilité et d'avantages concurrentiels (Badoc 2000, Rayport 1995).

Par ailleurs, le commerce électronique se trouve encore, dans la majorité des secteurs économiques, à un stade embryonnaire. En se référant aux travaux réalisés dans les divers domaines du commerce électronique, nous avons remarqué que, malgré la prolifération des sites web et la forte croissance du nombre des utilisateurs d'Internet, les interrogations à l'égard des apports et du rythme futur de la diffusion de cette innovation demeurent encore nombreuses, et les prédictions sur son succès commercial se sont avérées souvent trop optimistes et risquées (voir notamment Alba 1998, Badoc 2000, Lendrevie et al. 2006, Vellas 2002). Certains auteurs affirment aussi que les échecs d'entreprises dans le marché virtuel sont souvent dus à l'adoption d'une stratégie de marketing non adaptée (Badoc 2000, Gay 2007). Ils ajoutent que le succès du commerce électronique nécessite

l'adoption par l'entreprise de nouvelles stratégies marketing en cohérence avec les exigences du nouvel environnement concurrentiel et les caractéristiques du marché virtuel. Le commerce électronique se développe dans les divers secteurs économiques avec des proportions très disparates qui peuvent être expliquées par des divergences structurelles et les types des biens et services vendus (Lendrevie et al. 2006). Par conséquent, une analyse rigoureuse du potentiel de développement du commerce électronique ne doit pas se limiter à la généralisation ou à la transposition des résultats observés dans un secteur d'activités particulier vers les autres secteurs, sans tenir compte des caractéristiques et des spécificités de chaque secteur économique à étudier (Dubois 1998, Lévy 2000). Ces situations et évolutions sont à prendre en compte pour le secteur hôtelier tunisien. Elles influencent profondément les objectifs de cette recherche.

Objectifs et enjeux

Les interrogations à l'égard des apports stratégiques du commerce électronique et du rythme futur de sa diffusion dans le secteur hôtelier demeurent encore nombreuses. Dans ce sens, cette étude doctorale voudrait contribuer à répondre à la question suivante : quels sont les apports marketing et les stratégies d'application du commerce électronique dans le secteur hôtelier ?

Cette question principale peut être divisée en trois sous-questions qui se retrouveront dans chacun des chapitres :

- Dans quelle mesure le commerce électronique constitue-t-il une source d'avantages concurrentiels pour les entreprises hôtelières ?
- Quelles sont les transformations induites par le commerce électronique sur le marketing hôtelier ?
- Quelle est la stratégie d'application du commerce électronique à proposer pour le secteur hôtelier ?

Malgré une perspective très large, si possible internationale et générale, la cible permanente de l'étude est représentée par le secteur hôtelier tunisien. L'étude est ainsi surtout basée sur des enquêtes, entretiens, documents électroniques ou archives papiers concernant la Tunisie.

Sur le plan théorique, cette étude devrait engager un débat qui pourrait déboucher sur des vues nouvelles quant aux structures de distribution et de marchés, aux comportements concurrentiels et stratégies marketing, spécialement du secteur hôtelier, et quant aux possibilités et aux limites du commerce électronique dans le secteur hôtelier des pays nouvellement industrialisés.

Sur le plan pratique, ces travaux devraient apporter aux entreprises de l'hôtellerie tunisienne des indications pour se développer dans leurs spécificités, afin de valoriser leurs avantages concurrentiels et de mesurer les possibilités comparées des formes de distribution traditionnelles et électroniques.

Plan sommaire

L'ensemble de l'exposé est structuré en huit chapitres portant sur les aspects suivants du commerce électronique (les titres sont rapportés ici de façon résumée).

Chap. 1. Méthodologie

Chap. 2. Tourisme et commerce électronique en Tunisie

Chap. 3. Structures de distribution des entreprises hôtelières (méthodes de ventes).

Chap. 4. Taille du marché hôtelier

Chap. 5. Relation d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages

Chap. 6. Comportements concurrentiels dans le marché hôtelier

Chap. 7. Différenciation des produits hôteliers

Chap. 8. Essai de synthèse des résultats antérieurs et enquête sur les attentes des hôteliers.

Chapitre 1. Méthodologie

L'étude est centrée sur une méthodologie essayant de combiner les approches documentaires, d'entretiens et d'enquêtes. On peut détailler les divers aspects de cette méthodologie, en suivant son déroulement chronologique que l'on peut classer en six étapes.

- 1.1. Situation de départ et premières explorations
- 1.2. Etude documentaire et revue de la littérature
- 1.3. Entretiens
- 1.4. Exploration des sites web
- 1.5. Enquête quantitative : questionnaire et collecte
- 1.6. Enquête quantitative : analyse des données et interprétation des résultats.

1.1. Situation de départ et premières explorations

Dans cette phase, on a exploité les publications tunisiennes et internationales spécialisées et les données statistiques disponibles, ainsi que les travaux déjà réalisés à ce sujet. De plus, on a contacté plusieurs responsables de l'industrie touristique et des TIC en Tunisie, actifs dans des entreprises privées ou dans l'administration publique.

La situation de départ, les premières explorations documentaires et les entretiens préliminaires ont rapidement montré que l'étude répondait à un besoin. De ces premières explorations, on a aussi dégagé la démarche méthodologique. On peut le montrer à partir des deux aspects fondamentaux du sujet : commerce électronique et secteur hôtelier.

Commerce électronique. La recherche en la matière a, comme on pouvait s'y attendre, renforcé notre conviction relative au développement très rapide d'Internet et de son utilisation comme nouveau canal de vente. On a vu, en outre, que la littérature sur le commerce électronique est très diverse, et demeure souvent générale. Les travaux sectoriels ont touché principalement le secteur bancaire et des technologies de l'information et de communication (TIC) et souvent dans des contextes américains ou européens, très différents de l'objet de notre étude qui est la Tunisie. Ainsi, une simple compilation des différentes publications dans ce domaine n'est pas suffisante pour répondre à notre

problématique et atteindre nos objectifs. Il convient de compléter ces documents généraux par d'autres moyens méthodologiques, notamment des entretiens, des explorations de sites web et des enquêtes. Il reste que la littérature générale et les données statistiques internationales en matière de commerce électronique doivent être utilisées pour la présente étude. La difficulté est surtout de gérer l'abondance de cette documentation.

Secteur hôtelier. On a également exploité plusieurs données statistiques et documents provenant de l'institut national de statistique (INS- Tunisien), de la banque centrale de la Tunisie (BCT) et des organismes de promotion touristique nationaux (ONTT) et internationaux (OMT). Cet aspect de la recherche a permis de comprendre la croissance rapide du secteur hôtelier et son importance dans le développement et la prospérité économique de plusieurs pays, notamment de la Tunisie, ainsi que le déséquilibre existant en terme de partage des gains de cette croissance entre les pays de départs des touristes internationaux et les pays prestataires des services touristiques. En outre, durant ces dernières années, la Tunisie a montré un grand intérêt pour le développement du commerce électronique dans le secteur hôtelier, ce qui a permis de récolter une grande quantité d'informations. Cette abondance renforce le défi du grand nombre des informations à traiter. Il faut enfin remarquer que mon origine et ma résidence tunisienne me permettent aussi de comprendre les contextes, de saisir toutes les finesses de la documentation et des réponses aux entretiens et enquêtes, dans un contexte où les hôteliers ne sont guère habitués à la présence d'un chercheur dans leur entreprise et très souvent peu convaincu de l'utilité d'une approche scientifique. Sur la base de ces premières explorations, on a précisé les divers aspects et étapes de l'ensemble des recherches .

Le tableau 1.1 ci dessous présente une synthèse de notre démarche en trois approches qui essayent d'intégrer, de façon logique et systématique, le déroulement chronologique envisagé par la table des matières du chapitre.

Tableau 1.1. Les types d'études selon les phases de la recherche.

	<i>Objectifs de la recherche</i>	<i>Type d'étude</i>	<i>Procédures de collecte des données</i>	<i>Instruments de mesure et méthode d'analyse</i>
1^{ère} approche documentaire	Définition et confirmation de la problématique	Revue de la littérature et études documentaires ; premiers entretiens	Analyse des publications, rapports, statistiques, études,... Interviews d'experts	Analyse en continu avec mise à jour des résultats
2^{ème} approche exploratoire	Analyse des secteurs touristique et hôtelier	Entretiens	Interviews d'experts : secteurs de voyages, TIC, hôtels	Guide d'entretien Analyse de contenu
	Analyse des méthodes de vente par Internet	Exploration de sites web	Analyse de plusieurs sites web de voyages	Critères prédéfinis complétés selon les entretiens
3^{ème} approche enquête	Application du e-tourisme en Tunisie	Enquête quantitative	Enquête : hôtels en Tunisie	Questionnaires Analyses statistiques

1.2. Etude documentaire et revue de la littérature

Objectif

Il s'agit d'exploiter au maximum les publications scientifiques et documents, en évolution rapide, dans ce domaine. A ce sujet, on a analysé un ensemble de travaux scientifiques et académiques relatifs aux concepts de base de notre thème de recherche à savoir : Internet, le commerce électronique, le marketing hôtelier, les avantages marketing du commerce électronique, etc.

Apports

L'étude documentaire a permis de comprendre le fonctionnement de l'industrie touristique dans le monde et en Tunisie et de définir et confirmer la problématique. La revue de la littérature ciblée a permis de placer les résultats de l'étude exploratoire (entretiens et exploration des sites web) dans un cadre théorique pertinent et de tenir compte des travaux en rapport avec les objectifs de cette étude, même s'ils sont réalisés dans un cadre plus général ou dans des contextes différents (Vellas 2002, Kotler et al. 2003).

1.3. Entretiens

Cet aspect de notre recherche visait un double objectif :

- Une approche plus approfondie des structures du marché touristique tunisien et des obstacles au développement du commerce électronique dans ce marché.
- La préparation des étapes ultérieures de ces recherches, à savoir l'exploration des sites web, un approfondissement de la revue de la littérature et l'enquête quantitative.

Types de données à collecter. Il s'agissait de réunir les avis des experts de l'hôtellerie, du tourisme et du commerce électronique en Tunisie.

Dans cette recherche, des experts actifs dans les secteurs importants pour le développement du commerce électronique dans le marché hôtelier ont été interrogés. Cette étude a été réalisée en deux phases successives et complémentaires. Tout d'abord on a procédé à des interviews auprès d'experts en organisations de voyages et de TIC en Tunisie. Ensuite, des entretiens ont été menés auprès de plusieurs hôtels tunisiens.

Population. Les personnes interrogées sont les hauts responsables des entreprises choisies. Pour la majorité, il s'agit du directeur général ou du directeur commercial et du marketing. On a essayé toujours de donner la priorité à des personnes haut placées avec lesquelles, les informations sont plus faciles à obtenir.

Méthode d'échantillonnage. Bien que beaucoup de travail¹ ait été effectué avant le début des entretiens, il s'est avéré difficile de se procurer, dans des délais raisonnables, une liste exhaustive et précise de la population à étudier (base de sondage). Cette contrainte nous a obligé à opter pour les méthodes d'échantillonnage non probabiliste. En effet, pour les agences de voyages et les entreprises de création de sites web, on a utilisé la technique « de convenance » qui consiste à construire un échantillon en fonction de la disponibilité des personnes à interviewer (Evrard et al. 2003). Pour les hôtels, on s'est servi de la méthode de « Boule de neige », qui trace un itinéraire en demandant aux responsables rencontrés de nous indiquer de nouvelles références importantes. De plus, on a recherché autant que possible la représentativité et la diversification dans le secteur hôtelier.

¹ Pour construire notre échantillon, nos sources d'information principales étaient l'Office national du tourisme tunisien - ONTT (www.tourismtunisia.com) et les principaux fournisseurs d'accès à Internet en Tunisie : ATI (www.ati.tn), Planet (www.planet.tn), Global (www.globalnet.tn) et ONTT (www.tourismtunisia.com).

Finalement la diversification de l'échantillon des hôtels correspond aux critères suivants : villes d'implantation des hôtels, type d'activité, mode de gestion et catégorie de l'hôtel.

La majorité des entretiens a été réalisée à Tunis et ses environs (Gammarth- La Marsa). La remarque vaut aussi pour ceux effectués avec les responsables d'hôtels implantés dans d'autres villes côtières importantes pour le tourisme tunisien (Nabeul, Hammamet, Sousse, Djerba, Tabarka), parce que beaucoup ont leur siège social à Tunis.

Méthode de collecte des données. Il s'agit avant tout d'entretiens individuels en face à face. Dans la majorité des cas, l'entretien a eu lieu à la suite d'un rendez-vous, sur le lieu de travail du répondant. Certains entretiens ont eu lieu dans des hôtels ou restaurants de la région de Tunis ou au domicile du répondant. La date et l'heure de l'entretien ont été fixées selon la convenance du répondant. Cette flexibilité a contribué fortement à l'amélioration du taux d'acceptation de l'entretien.

Durée des entretiens. Globalement, et malgré l'importance des tâches assumées par les personnes interrogées, la majorité des entretiens se sont déroulés dans de bonnes conditions. La durée moyenne des entretiens annoncés a été d'une heure. Mais, dans la pratique, les entretiens ont duré en moyenne entre 1h30 et 2 heures. Certains responsables d'hôtels, même après l'achèvement déclaré de l'entretien, ont continué à expliquer leurs expériences antérieures (dans d'autres hôtels) et à mettre en valeur leurs relations personnelles avec des clients et des organisateurs de voyages de renommée internationale. De plus, quelques entretiens non prévus ont pu avoir lieu après l'entretien officiel grâce à la présence sur les lieux de personnes qui assument d'autres fonctions importantes (directeur financier, responsable informatique, le propriétaire ou l'un de ses enfants). Ces discussions informelles ont permis d'enrichir les résultats de cette étude par de nouveaux aspects : importance du relationnel dans le marché hôtelier, forte rotation des hauts responsables d'hôtel, clients importants qui se fidélisent aux responsables et non pas à l'hôtel, etc.

Dimension de l'échantillon et taux d'acceptation de l'entretien. Malgré la non disponibilité de certains experts, le taux d'acceptation a dépassé nos attentes. On a réalisé des entretiens avec 11 entreprises de services qui développent des sites web pour les hôtels et 12 agences de voyages traditionnelles. En outre et afin d'étudier tous les aspects de l'environnement touristique en Tunisie, d'autres acteurs importants du tourisme tunisien ont été interviewés

durant cette phase. On peut citer ici principalement, 2 responsables de l'Office national du tourisme tunisien « ONTT », un responsable de la commission nationale du commerce électronique et un responsable de réseau de vente électronique de produit de voyages « Amadeus ». Sur les 35 hôtels contactés, il a été possible d'arranger 29 entretiens, soit plus de 80% des demandes. Très souvent, les directeurs qui n'ont pas participé à l'enquête étaient en voyage durant la période prévue pour l'étude.

Le taux d'acceptation élevé est expliqué principalement par les facteurs suivants :

- Les relations personnelles du doctorant dans l'industrie de voyage et auprès des organismes de promotion touristique en Tunisie (ONTT).
- L'intérêt porté par les hôteliers au commerce électronique et aux résultats de l'étude.
- La garantie de confidentialité des réponses (publications agrégées des données).
- L'anonymat des répondants. Le fait que l'étude doctorale soit réalisée dans une université étrangère (Suisse) a augmenté la courtoisie et la confiance des répondants.

Instruments de mesure ou outils de collecte de données. L'instrument de mesure utilisé lors des différentes interviews est le guide d'entretien qui consiste en une grille de thèmes, formulés spécialement pour cette étude sous forme de questions à poser si les interviewés ne les abordent pas spontanément (Evrard et al. 2003).

Le guide d'entretien utilisé avec les agences de voyages traite de la structure du marché touristique tunisien et de l'application du commerce électronique dans l'industrie du tourisme tunisien. Par contre, celui dont on s'est servi avec les experts en TIC aborde la question du développement actuel et futur des TIC et du commerce électronique en Tunisie. Avec les hôtels, on a utilisé un guide d'entretien semi directif développé au fur et à mesure des entretiens et qui permet d'aborder les thèmes suivants :

- Structure de l'industrie hôtelière (concentration, relations d'affaires, etc.).
- Performances des entreprises hôtelières (degrés et critères de performances).
- Structure de distribution actuelle.

Pour ces divers thèmes, on a abordé chaque fois la question des conséquences actuelles et futures du commerce électronique, chaque fois dans ses aspects positifs et négatifs.

Méthode d'analyse. L'analyse des entretiens a été effectuée à l'aide d'une grille développée à partir des entretiens et qui comprend les différents thèmes de l'étude (matrice d'analyse). Cette méthode consiste à analyser le contenu des discours des interviewés et de dégager

leurs réflexions sur les principaux thèmes abordés (Evrard et al. 2003). En effet, à l'issue de chaque entretien, une transcription intégrale de l'entretien a été effectuée (souvent après 1 heure) selon les thèmes du guide d'entretien en utilisant les notes manuscrites, les documents fournis et les enregistrements (pour ceux qui ont accepté l'utilisation d'un dictaphone). La synthèse des résultats qui n'est pas incluse dans le présent exposé est présentée en deux parties:

- Une fiche par entreprise qui décrit ses spécificités et les informations jugées importantes pour l'interprétation des résultats. Les fiches des hôtels appartenant à la même chaîne sont classées ensemble.
- Une analyse transversale de l'ensemble des entretiens a été effectuée. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux dont les colonnes définissant les variables thématiques et chaque ligne représentant les réponses des différentes personnes interrogées.

Période des entretiens : Décembre 2003 – Avril 2004. Complété en 2006 (voir 1.6).

1.4. Exploration des sites web

Un des objectifs de cette partie est d'étudier les principaux types de sites web créés par les hôtels (statiques, interactifs, dynamiques ou transactionnels). Cette analyse permet de répartir les sites web des hôtels de la Tunisie par catégorie et de les comparer avec les plus importants sites web du marché virtuel des voyages. En outre cette analyse permet de comprendre l'importance accordée par les hôteliers à chaque catégorie ou type de sites web (proportions relatives). Cette classification des sites devrait permettre plusieurs résultats qui sont donnés ci-après.

- Disposer d'une première idée sur les motivations et les principales attentes marketing des hôtels lors de la création de leurs sites web (développer les communications et l'échange d'informations avec les clients et les organisateurs de voyages, les transactions avec les clients et les organisateurs de voyages, la vente directe, les relations avec les clients après leurs séjours, etc.)
- Evaluer le niveau de performance des sites web (TIC) créés par les hôtels et en déduire l'importance des investissements alloués pour leur création (qualité du site, logiciels)
- Vérifier la qualité de la gestion et de la maintenance des sites web (mise à jour du site)

Ces divers résultats devraient permettre aussi de vérifier certains aspects qualitatifs qui se dégagent de la littérature ou certaines remarques faites par les experts lors des interviews.

Echantillon. On a exploré les sites web commerciaux d'entreprises de l'hôtellerie tunisienne ainsi que les sites web d'entreprises ou organismes tunisiens et internationaux ayant des activités liées au secteur hôtelier. On s'est ainsi fixé d'explorer au moins 100 sites web commerciaux répartis de la manière suivante : 60 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 voyages électroniques de notoriété internationale, 5 sites de compagnies aériennes et 10 sites d'entreprises prestataires de services complémentaires aux produits hôteliers. Ces chiffres de chaque catégorie de l'échantillon ont tous été atteints et largement dépassés.

Les sites ont été sélectionnés selon la démarche suivante :

- les sites des entreprises tunisiennes (hôtels, agences de voyages, entreprises prestataires de services touristiques et produits annexes) référencés par le site 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) ;
- Les sites des agences de voyages électroniques les plus référencés 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, etc.
- Les sites des compagnies aériennes qui desservent la Tunisie depuis les pays d'où provient la majorité des touristes.

Critères d'évaluation. Les explorations des sites web se basent principalement sur les variables suivantes : types de site web, qualité des interfaces, performances technologiques et actualisation des sites.

Période des explorations. Juin 2004 – septembre 2004, complété pendant la même période en 2006.

Les sites de l'ensemble des entreprises qui ont participé à l'étude exploratoire et à l'enquête empirique ont fait l'objet de nouvelles explorations afin de vérifier la présence de certaines remarques exprimées par les hôtels et comprendre la nature de leur évolution.

1.5. Enquête quantitative : questionnaire et collecte

Un des objectifs de cette enquête est de valider les résultats formulés dans les phases précédentes, en se concentrant sur certaines variables importantes, et en essayant autant que possible de les quantifier.

Population. Les entreprises de l'hôtellerie tunisienne ayant des sites web. L'enquête a ainsi eu lieu auprès d'environ soixante nouvelles entreprises hôtelières en plus des 29 hôtels qui ont participé aux interviews préliminaires et qualitatifs.

Critères d'échantillonnage. Les hôtels sollicités pour l'enquête ont été choisis sur une base raisonnée et non probabilistique. On a établi ainsi un ensemble de critères: spécialisation des hôtels (hôtel urbain ou balnéaire), catégorie de l'hôtel (nombre d'étoiles) et mode de gestion (chaîne ou hôtel indépendant).

Par ailleurs, pour cette enquête effectuée en 2005, on a utilisé comme critère de sélection « la possession de site web »² depuis au moins 2002 (trois ans au minimum). Les sites web de l'échantillon sont répertoriés dans une base de données, déjà créée lors des phases antérieures de l'étude. On a également actualisé la base de données grâce à de nouvelles consultations des sites web des deux plus importants fournisseurs de services d'Internet en Tunisie à savoir de « Planet » et « Globalnet », et de l'ONTT. Comme déjà indiqué à propos des interviews préliminaires et de l'étude qualitative, même si la majorité des questionnaires a été établie à Tunis et ses environs, les autres villes importantes ont également été représentées (Nabeul, Hammamet, Sousse, Djerba, Tabarka, etc.).

Instrument. On a utilisé un questionnaire à administrer par la personne interrogée.

Par souci de faisabilité de l'enquête et pour respecter le temps alloué (contrainte de temps), on s'était contenté d'insérer dans le questionnaire les variables les plus citées par les experts lors de l'étude qualitative préliminaire (voir modèle de synthèse chapitre 8). En effet, l'importance des variables de mix marketing traditionnel est largement prouvée par les recherches en marketing, et cela pour tous les types de marché. Donc, on a limité notre enquête à l'étude de l'importance de quatre nouvelles variables pour le succès commercial et l'avantage concurrentiel de l'entreprise hôtelière dans le marché virtuel de

² Ces sites sont répertoriés auprès des fournisseurs d'accès à Internet en Tunisie et l'ONTT.

voyages : (1) Qualité du site web et des technologies de l'information et de communication, (2) le savoir-faire, (3) la réputation de crédibilité et (4) la notoriété de la marque de l'entreprise hôtelière et de son site web dans le marché mondial des voyages.

Pré-test du questionnaire. La phase de pré-test du questionnaire a été réalisée auprès de 10 hôtels qui avaient déjà fait l'objet d'entretiens durant la phase initiale et exploratoire. Cette nouvelle phase a été réalisée en deux temps simultanés: premièrement, le participant a complété le questionnaire dans les conditions réelles de l'enquête (le répondant opérant seul), puis il a évalué, en présence de l'enquêteur, la forme du questionnaire, sa compréhension et l'enchaînement des questions. Cette phase de pré-test a surtout permis de repérer les éventuelles difficultés dans le questionnaire en terme de vocabulaire, de formulation, d'enchaînement des questions, etc. Il en est résulté de nombreuses modifications du questionnaire. En voici les principales :

- Taille du questionnaire. On est passé de 14 catégories de questions (12 pages) à 10 catégories de questions (7 pages).
- Types de questions. On a éliminé les questions répétitives et embarrassantes, telles que celles qui traitent du chiffre d'affaires de l'hôtel (hésitation avant de répondre). En outre, certaines questions ont été décomposées en plusieurs sous-questions afin de simplifier la compréhension, telles que les questions relatives aux apports attendus de la vente par Internet (taille du marché).
- Types d'échelles de mesures. Pour certaines questions, les échelles de Likert (à cinq échelons) ont été remplacées par des questions dichotomiques (oui ou non) et inversement. Par exemple, les échelles dichotomiques utilisées pour mesurer l'effet du commerce électronique sur les coûts et la concurrence ont été remplacées par des échelles en trois points, à savoir : « augmenter », « réduire » et « sans effets ». Pour mesurer l'importance accordée par les hôtels aux facteurs de compétitivité et afin d'éviter des réponses de type « toutes les variables sont importantes », l'échelle d'importance a été remplacée par des échelles de classement (rang).

Structure du questionnaire. Le questionnaire définitif est, comme déjà indiqué, structuré en 10 grandes catégories de questions. L'ordre des questions correspond plutôt à une logique de déroulement d'un entretien en face à face.

- La première et la deuxième catégorie de questions ont pour but de familiariser l'hôtelier avec le questionnaire, à lui présenter les principaux points traités et à le mettre à l'aise.
- La troisième catégorie de questions présente les nouvelles variables marketing et critères de compétitivité pour la vente à travers Internet.
- Les quatrième et cinquième catégories de questions traitent, respectivement, les apports marketing attendus du commerce électronique sur la taille du marché (4) et la différenciation de l'offre (5).
- Les sixième et septième catégories de questions présentent, respectivement, le potentiel du commerce électronique à améliorer les coûts marketing (6) et les relations d'affaires entre l'hôtel et les tours opérateurs (7).
- Les huitième et neuvième catégories de questions s'intéressent aux possibilités des hôtels à développer la vente directe par Internet sans les tours opérateurs (8) et leurs capacités à faire face aux éventuelles réactions d'organismes de voyages mécontents (9).
- La dixième catégorie de questions porte sur la place de chaque canal de vente électronique dans le marché hôtelier et son potentiel de développement.

Echelles de mesure. Les échelles d'attitudes sont apparues les plus souhaitables pour réaliser les mesures statistiques relatives aux prises de positions des hôteliers sur les variables étudiées (Evards et al. 2003). Pratiquement, cette recherche utilise l'échelle à support sémantique (rang, dichotomique, etc.) et l'échelle de type Likert qui sont illustrées ci-dessous avec l'exemple des principales variables retenues pour le modèle empirique.

- La taille du marché. Cette variable est reliée à la question qui permet au répondant de s'exprimer sur le développement des ventes attendu en adoptant le commerce électronique. Concrètement, par exemple, l'augmentation du nombre de clients (stratégie extensive) est à mesurer par l'échelle de Likert en cinq échelons, de « très faible » à « très fort ». L'augmentation des ventes par client (stratégie intensive) étant une variable qualitative, elle est évaluée par une question dichotomique (oui ou non).
- Le pouvoir de négociation, les facteurs de compétitivité, les comportements concurrentiels, et la satisfaction des clients. Ce sont des variables qualitatives qui permettent au répondant de s'exprimer sur les effets attendus de la vente directe par Internet. Elles sont à mesurer par des questions dichotomiques (oui ou non).

- La stratégie de vente directe par Internet. Cette variable, qui permet de s'exprimer sur la faisabilité et le potentiel de croissance de ce canal de vente directe, est à mesurer par une échelle de Likert en cinq échelons, de « très bon » à « pas bon du tout ».
- Le degré d'importance des nouvelles variables marketing³. Les questions permettent au répondant de se prononcer sur le degré d'importance de chacune des variables retenues pour développer la vente directe par Internet et réaliser les objectifs marketing attendus. Les quatre variables ont été mesurées par une échelle d'importance en cinq échelons, allant de « très important » à « pas important du tout ».

Pour chaque variable, on a utilisé des questions de contrôle afin d'augmenter la fiabilité des réponses et de bénéficier de plus d'informations utiles pour l'interprétation des résultats. Les items utilisés sont dégagés de la revue de la littérature et des interviews qu'on a réalisés.

Collecte des informations. Les hôteliers participants à l'enquête ont été informés avant l'envoi du questionnaire, soit par e-mail, soit par téléphone. Cette information préalable a porté sur l'objectif de l'enquête, le cadre de l'étude qui est une thèse de doctorat à l'Université de Fribourg, la garantie de la confidentialité grâce à des réponses traitées d'une façon agrégée et garantie de l'anonymat des répondants.

Les principaux inconvénients de cette procédure par questionnaires sont relatifs à la lenteur dans la récolte de l'information, aux efforts nécessaires pour motiver les participants à répondre dans les délais, aux coûts des déplacements et au temps investi pour améliorer le taux de réponse. En effet, pour la majorité des participants, il a fallu d'abord convaincre la secrétaire pour pouvoir parler au téléphone avec le responsable de l'hôtel, puis lui envoyer le questionnaire par e-mail ou le déposer à l'hôtel. La meilleure approche a finalement été d'attendre une semaine et de se déplacer personnellement pour chercher le questionnaire complété. Dans la majorité des cas, le questionnaire a été complété en présence de l'auteur ou utilisé comme un guide d'entretien directif. Cette approche a considérablement augmenté les dépenses d'énergie mais a eu pour effet l'enrichissement des réponses par les discussions qui ont eu lieu pendant et après que le répondant a complété le questionnaire.

³ (1) La qualité du site web et des TIC, (2) le savoir faire, (3) la réputation de crédibilité et (4) la notoriété de la marque de l'entreprise hôtelière et de son site web dans le marché de voyages mondial (voir Chap.8).

Durée des entretiens. La durée moyenne de l'administration du questionnaire par les personnes interrogées était d'une heure environ.

Période. La collecte des données a duré environ six mois, de janvier 2005 à juillet 2005.

Taux de réponses. Sur les 70 entreprises contactées 61 ont accepté de remplir le questionnaire, soit un taux de réponse de 90%.

1.6. Enquête quantitative : analyse des données et interprétation des résultats

La nature des données nous a amené à utiliser des méthodes systématiques et différenciées d'analyse de données, à savoir : l'analyse univariée (tri simple) et l'analyse bivariée (tri croisé) avec les tests de Chi- carré.

L'analyse uni-variée (tris simples). Cette méthode d'analyse correspond à un classement des réponses selon une seule variable. Elle permet de décrire la situation du marché hôtelier et de repérer les hôtels qui ont fournis des réponses extrêmes. Pour mieux interpréter les résultats et éclaircir les motivations des réponses extrêmes, on a réalisé de nouveaux entretiens avec ces hôtels durant les mois de février et mars 2006.

Les tests d'associations ou de relations entre variables (tri croisé ou bi-varié). Leur objectif principal est de mesurer les relations de dépendance existantes entre deux variables afin de déterminer d'abord qualitativement les variables les plus explicatives par rapport à la variable à expliquer.

Par ailleurs, on s'est posé la question d'utiliser l'analyse factorielle pour mieux dégager des classes d'hôtels selon des critères. Finalement l'utilité de cette approche ne s'est pas confirmée, étant donné les résultats obtenus. Une même remarque est à faire pour l'analyse de la variance multiple (MANOVA).

Outils informatiques. Pour l'analyse des données, on a utilisé le logiciel SPSS 12.0. Ce logiciel affiche les résultats des traitements synthétisés dans des tableaux (tri simple et tri croisé). En outre, la préparation des données issues du questionnaire a commencé par une vérification de la précision des données collectées selon les trois critères suivants : la lisibilité, la complétude et la cohérence. Ensuite, on a transformé les données en un format compatible à un traitement informatisé (codage).

Chapitre 2

Tourisme et commerce électronique en Tunisie

Objectif

L'objectif de ce chapitre est de présenter les principaux aspects du paysage touristique et du commerce électronique en Tunisie, en se basant sur des documents et des avis d'experts du tourisme et du commerce électronique.

Plan

Ce chapitre se décompose en trois sections. Tout d'abord, il traite le contexte du tourisme mondial et de celui des pays concurrents (2.1). Ensuite, il se consacre directement au tourisme de la Tunisie (2.2). Enfin, il étudie le commerce électronique en Tunisie (2.3).

Pour ces divers domaines, on s'efforcera de ne retenir que les éléments indispensables à l'éclairage de notre sujet qui reste l'étude du commerce électronique dans le tourisme en Tunisie.

2.1. Le tourisme dans le monde et les pays concurrents de la Tunisie

2.1.1. Tourisme dans le monde

Tableau 2.1. Arrivées et recettes du tourisme international dans le monde de 2000 à 2006.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Recettes en milliards \$	474	462	480	527	633	678	735
<i>Variation annuelle</i>	8.1%	-0.2%	3.9%	9.8%	20.1%	7.0%	8.5%
Arrivées de touristes en millions	686	684	703	689	764	802	842
<i>Variation annuelle</i>	7.2%	-0.1%	2.9%	-1.5%	10.1%	5.4%	4.9%

Source. OMT, juin 2007.

L'industrie du tourisme dans le monde connaît depuis plusieurs dizaines d'années une croissance relativement élevée (tableau 2.1). Elle joue un rôle important dans le développement et la prospérité économique de plusieurs pays émergents, comme c'est le cas de la Tunisie. Les dépenses et les déplacements des touristes internationaux représentant des flux monétaires considérables entre les pays de départ et les pays d'accueil et participent dans la même mesure au développement de l'emploi dans cette activité et les secteurs liés.

Contributions à l'économie nationale. La contribution du tourisme dans l'économie nationale des pays, touche des activités relevant directement du tourisme (hôtellerie, restauration, transport, animation touristique, artisanat, etc.), les investissements privés réalisés par les entreprises liées au tourisme (immobilier, financement, etc.) et les dépenses publiques investies pour moderniser et développer l'activité touristique (subventionnement, infrastructures publiques, dépenses de fonctionnements).

Evolution. En dépit des risques induits par la hausse des prix du pétrole, la menace de grippe aviaire et les tensions géopolitiques, le nombre des voyageurs dans le monde en 2006 a connu un taux de croissance de 4.5%, pour atteindre environ 842 millions de séjours internationaux. En ce qui concerne l'évolution future, l'OMT s'attend à un rythme de croissance de 4.1% par an pour l'ensemble du monde jusqu'en 2020 (BCT 2007).

2.1.2. Importance du tourisme international par zones géographiques.

Tableau 2.2. Arrivées et recettes du tourisme international par zones géographiques, en 2006.

<i>Régions</i>	<i>Nombre de touristes internationaux</i>			<i>Recettes du tourisme international</i>		
	<i>Nombre en millions</i>	<i>En % mondial</i>	<i>Variations 2006-2005</i>	<i>Valeurs en milliards \$</i>	<i>En % mondial</i>	<i>Variations 2006-2005</i>
Europe	456.9	54.3	4.3%	377.6	51.3	4 %
Asie et Pacifique	167.4	19.9	7.8%	153.4	20.9	9.4 %
Amérique	136.0	16.2	2.1%	153.3	20.9	1.8 %
Moyen orient (y compris Egypte)	40.7	4.8	5.9 %	26.8	3.6	2.2 %
Afrique	40.9	4.9	9.8%	24.2	3.3	10%
<i>Total</i>	<i>841.9</i>	<i>100.0</i>	<i>4.5%</i>	<i>735</i>	<i>100%</i>	

Source. OMT 2007, BCT 2007.

Pour bien comprendre ce tableau 2.2, il faut souligner qu'il saisit les arrivées des touristes internationaux et les recettes du tourisme international dans la région géographique considérée. Les recettes du tourisme international englobent toutes les dépenses liées à la consommation des visiteurs internationaux (hébergement, nourriture et boissons, transport intérieur, divertissements) sans le titre de transport international acheté auprès de compagnies situées en dehors du pays d'accueil. L'analyse du tableau permet les conclusions ci-dessous, et relatives à l'année 2006.

- L'Europe détient la première place des arrivées de touristes internationaux et des recettes touristiques pour l'ensemble du monde, suivie par l'Amérique et la région de l'Asie de l'Est et Pacifique.

- La part de l’Afrique dans le total du marché mondial est d’environ 4.9% (40.9 millions) du nombre des touristes internationaux et de 3.3% des recettes mondiales. La première place revient à l’Afrique subsaharienne⁴ avec 25.6 millions, suivie par l’Afrique du Nord avec 14.4 millions de touristes internationaux, dont l’essentiel est partagé entre les arrivées en Tunisie et au Maroc.

Les classements par pays selon le nombre de touristes internationaux en 2006 placent la France au premier rang mondial avec 79.1 millions, suivie par l’Espagne (58.5 millions), les Etats-Unis d’Amérique (51.1 millions), la Chine (49.6 millions), l’Italie (41.1 millions), l’Angleterre (30.1 millions) et l’Allemagne (23.6 millions). Ces pays sont aussi classés dans les six premiers rangs du classement mondial de l’OMT pour les recettes touristiques (voir tableau 4.5). Pour l’Afrique, en 2006, l’Egypte représente la première destination touristique avec 8.6 millions de touristes internationaux⁵, suivie de l’Afrique du Sud (8.4 millions), de la Tunisie (6.5 millions) et du Maroc (6.4 millions). D’après nos entretiens avec les hôteliers tunisiens, l’Algérie et la Libye sont loin d’être considérées comme des destinations touristiques confirmées. Mais, ces pays représenteraient deux concurrents potentiels de la Tunisie, dès lors qu’ils se préoccupent de faire du tourisme un nouvel axe de leur développement économique à moyen et à long terme.

2.1.3. Importance du tourisme dans les principales destinations concurrentes de la Tunisie.

La Tunisie est avant tout en concurrence avec les pays qui entourent la Méditerranée, principalement le Maroc et la Turquie et, dans une moindre mesure, l’Egypte.

Tableau 2.3. Offres hôtelières en Tunisie et dans les principales destinations concurrentes, en 2006.

<i>Critères de performances</i>	<i>Tunisie</i>	<i>Maroc</i>	<i>Egypte</i>	<i>Turquie</i>	<i>Algérie</i>
Nombre d’hôtels	830	1’100	1’321	2’460	1’057
Capacité en milliers de lits	230	124	542	621	92
Recettes en millions \$	2’227	5’967	7’591	16’853	175
Nombre de touristes en milliers	6’550	6’558	8’641	18’916	1’443
Nuitées en milliers	33’587	15’200	71’668	61’904	483

Sources : Sites web de l’office de statistiques de chacun de ces pays (octobre en 2007).

⁴ Qui comprend tout ce qui n’est pas l’Afrique du Nord, ni l’Egypte.

⁵ Ce chiffre n’est pas compris dans le total de 40 millions indiqué pour l’Afrique (tableau 2.2).

La Turquie⁶ vient bien avant la Tunisie et le Maroc pour l'ensemble des critères de performance du tableau 2.3, suivie par l'Egypte. La Tunisie dispose d'un nombre d'arrivées de touristes internationale proche de celui du Maroc. Ce pays est toutefois beaucoup mieux placé que la Tunisie quant aux recettes touristiques, qui sont environ le triple de celles réalisées par la Tunisie. Ceci pourrait être expliqué par des recettes moyennes par touriste largement supérieures au Maroc qu'en Tunisie. Cette remarque est valable aussi pour l'Egypte. L'Algérie dispose bien d'un grand nombre d'hôtels, mais seulement un petit nombre d'entre eux est classé⁷. Elle oriente son activité touristique principalement vers les Algériens qui vivent à l'étranger⁸. Pour le tourisme international, l'Algérie a ainsi une importance proche de celle de la Libye qui a toutefois une structure de grands hôtels d'affaires. La Libye dispose en 2005 d'environ 194 hôtels et d'une capacité d'hébergement de 19'980 lits.

La concurrence entre ces pays méditerranéens est ainsi moins forte qu'on pourrait penser, en raison d'une segmentation du marché. Celle-ci peut être détaillée dans les aspects suivants : les segments ciblés, les pays d'origine des touristes, la place des tours opérateurs, la gamme des prix, et les effets d'entraînement sur les autres secteurs.

- Les segments ciblés. La Tunisie est souvent considérée comme une destination balnéaire de masse, avec une importance moins grande du tourisme culturel (archéologie, histoire), de congrès et d'attractions à thème. Le Maroc, l'Egypte et la Turquie se présentent à la fois comme des destinations culturelles et balnéaires haut de gamme (croisières, yachting, plongée sous-marine, sports nautiques). La politique de ciel ouvert adoptée par certains pays concurrents et faite d'accords bilatéraux entre pays pour les vols de leurs compagnies aériennes respectives a augmenté la fréquence des vols et la présence des compagnies « low-cost ». On a ainsi une flexibilité plus grande pour les pays concurrents, alors que la Tunisie ne bénéficie pas de tels accords.
- Les pays d'origine des touristes. Les Européens sont les principaux clients présents dans les pays méditerranéens. On retrouve dans chaque pays d'accueil des proportions

⁶ Selon les deux critères « Recettes touristiques » et « arrivées de touristes internationaux », on observe les classements suivants par l'OMT en 2006: Turquie (9^{ème} et 11^{ème}), Egypte (27^{ème} et 24^{ème}) ; Maroc (31^{ème} et 33^{ème}) et la Tunisie la 32^{ème} place pour les arrivées de touristes internationaux et pas classée pour les recettes.

⁷ Dont en 2006, 105 hôtels classés entre trois et cinq étoiles et 804 hôtels non classés.

⁸ Environ 441 milles touristes étrangers et un million d'algériens résidents à l'étrangers ont visité l'Algérie en 2005.

proches quant au pays d'origine. Mais les pays d'accueil ciblent aussi d'autres marchés non européens. Par exemple, les Américains sont assez nombreux à visiter le Maroc, la Turquie et l'Egypte, mais constituent une clientèle marginale en Tunisie. Les touristes originaires du Moyen-Orient visitent surtout l'Egypte, alors que les Algériens et les Libyens se rendent plus nombreux en Tunisie.

- La place des tours opérateurs-TO. En Tunisie, la place des TO dans le développement de l'activité touristique, est beaucoup plus importante qu'au Maroc et qu'en Egypte. La dominance des TO s'illustre à travers tout le processus de production, de promotion et de commercialisation des produits touristiques tunisiens. La promotion du tourisme de la Tunisie par des TO spécialisés dans le tourisme balnéaire de masse a entraîné une dégradation de l'image du pays sur les marchés étrangers, alors que la majorité de ses hôtels sont de haut standing et classés de trois à cinq étoiles. Dans le même sens, on doit noter l'absence de TO tunisiens capables de créer des synergies marketing avec les organismes de promotion touristique. Ces facteurs ont contribué à l'expansion des voyages balnéaires organisés et à forfait vers la Tunisie, dont l'activité se limite aux trois mois de l'été. Ce constat de saisonnalité de la demande est valable aussi pour la Turquie (environ 40% des entrées pendant les trois mois d'été) et le Maroc (30%), à l'inverse de l'Egypte, dont l'activité touristique s'étale plus sur toute l'année.
- Gamme de prix. Les agences de voyages classent la Tunisie parmi les pays d'accueil les moins chers du bassin méditerranéen. La Tunisie détient en 2006, les niveaux des dépenses moyennes par touristes les plus faibles (environ 323 \$), suivie par la Turquie (500\$). Les dépenses moyennes des touristes au Maroc (790 \$) sont proches de celles réalisées en Egypte (831\$). Cette situation a déjà été notée dans l'analyse du tableau 2.3. Une comparaison des offres de séjours touristiques offerts par Internet en Tunisie et au Maroc (dans les mêmes conditions de voyages et de séjour) révèle que les tarifs de la Tunisie sont souvent plus bas que ceux du Maroc. Les écarts entre les prix peuvent atteindre parfois quelques centaines d'euros, malgré la faible différence des prix du transport aérien.
- Effets d'entraînement sur les autres secteurs. En Tunisie, l'essentiel des dépenses des touristes se réalise dans les complexes touristiques, alors que cette proportion est plus faible au Maroc et en Egypte. Dans ces deux pays, l'activité touristique se diffuse

mieux dans l'ensemble de l'économie. Les touristes qui séjournent en Tunisie peuvent même venir avec des porte-monnaie quasiment vides, en optant pour la formule « tout compris ». La situation s'aggrave encore si les touristes séjournent dans des hôtels gérés par des chaînes étrangères. Dans ce cas, le pourcentage des dépenses restant en Tunisie est encore plus faible. La présence des entreprises étrangères s'est accélérée après l'ouverture du marché tunisien aux investissements étrangers et à la concurrence internationale. Les entretiens révèlent que les premiers hôteliers tunisiens ont été majoritairement des ex-banquiers ou des entrepreneurs immobiliers locaux qui ont développé des activités touristiques en bénéficiant des avantages accordés par l'Etat (Crédits bancaires, subventions, avantages fonciers). Ces hôteliers, sans expérience préalable dans l'industrie touristique, ont sous-traité la gestion de leurs unités hôtelières à des entreprises spécialisées. Parmi ces entreprises, on dénombre un grand nombre de chaînes étrangères ou de TO, majoritairement spécialisés dans le tourisme balnéaire de masse.

Les divers aspects de cette segmentation du marché sont plutôt jugés comme défavorables à la Tunisie.

2.2. Le tourisme en Tunisie

La Tunisie, comme plusieurs autres pays en voie de développement, a opté après son indépendance pour une stratégie de développement économique s'appuyant sur le tourisme comme source rapide de devises et de création d'emplois. En 2006, la Tunisie a accueilli plus de 6.5 millions de touristes, principalement des Européens (60%) et des Maghrébins (30%). L'industrie touristique a généré l'équivalent de 2.825 milliards de dinars tunisiens de recette en devises (1 DTN = 1.3 \$, en novembre 2007). Elle a contribué avec 5.8 % dans le PIB, et 12 % dans les recettes courantes provenant des biens et des services exportés. En plus, elle a occupé directement plus de 85'000 personnes et indirectement 260'000 personnes (BCT 2007). Le développement du tourisme contribue en plus au développement des autres secteurs liés, tels que le transport aérien et l'artisanat.

Durant la période de 1956⁹ à 2006, la capacité hôtelière de la Tunisie a passé d'environ 3'500 à plus de 220'000 lits et le nombre de touristes internationaux à passé de 36'000 à plus de 6.5 millions (ONTT 2007).

Cette évolution du tourisme tunisien a été marqué par la succession de plusieurs phases que l'on peut regrouper selon qu'elles se situent avant ou après 1995.

2.2.1. Lancement et croissance de l'industrie touristique en Tunisie (entre 1956 et 1995)

Tableau 2.4. Principaux indicateurs touristiques pour la Tunisie de 1962 à 1995.

	1962	1965	1970	1975	1980	1990	1995
Nombre d'hôtels	74	85	212	273	319	508	612
Capacité en lits	4'077	8'726	35'297	62'397	71'259	94'900	137'700
Emplois hôteliers	1'631	3'490	14'119	24'959	28'612	46'600	64'600
Entrées en milliers	53	166	410	1'014	1'602	3'203	4'120
Nuitées en milliers	396	1'129	3'819	8'652	12'098	17'092	22'995

Source : site web *Tourisme dans le monde* (octobre 2007), ONTT (2000).

On peut distinguer pour cette période des phases successives très différentes. Elles sont toujours associées à un fort développement touristique. Chaque période connaît toutefois des orientations nouvelles liés à des politiques économiques, elles-mêmes très différentes, étant donné les options des gouvernements qui se sont succédés. Ces diverses orientations ont toutefois tendance à s'ajouter aux orientations antérieures dans une certaine complémentarité. Ces diverses séquences du développement touristique de la Tunisie se sont aussi accompagnées de profonds changements sociaux-culturels aussi bien dans l'industrie touristique que dans son environnement. On doit donc étudier cette période 1956-1995 en deux parties : les principales phases de l'évolution, et les effets du développement intensif du tourisme en Tunisie

Principales phases de l'évolution.

- Durant la période du protectorat français, la Tunisie a été considérée comme un endroit de repos, destinée principalement aux Français fortunés. Elle disposait d'un petit nombre d'hôtels luxueux répondant aux exigences des touristes, attirés principalement par les 600 km de plage et les 1298 km de côte méditerranéenne de la Tunisie. Le terrain de golf de Carthage, crée à la Soukra en 1927 avec 18 trous sur une surface de 28 hectares, a attiré très tôt les golfeurs français.

⁹ La date de l'indépendance de la Tunisie par rapport à la France est le 20 mars 1956.

- Durant la période 1956 à 1961, la priorité de la Tunisie a été de libérer son économie nationale du contrôle français (décolonisation économique). Durant ces cinq premières années après l'indépendance, l'Etat a centré son action sur l'agriculture et l'extraction minérale plutôt que sur l'industrie ou le tourisme. Pour motiver le secteur privé à jouer un rôle plus important dans l'économie du pays, la Tunisie a offert pendant cette période des incitations fiscales et des facilités de crédits. Cette politique a engendré l'apparition de petites et moyennes entreprises actives dans les divers secteurs de l'économie tunisienne, notamment dans l'industrie touristique. Durant cette période, l'Etat était le seul agent économique capable de mobiliser de grands capitaux et d'investir dans les différents domaines de l'activité économique. Les investisseurs privés disposant de grandes ressources financières et prêts à lancer de grands projets étaient rares. Pour remédier à cette situation, la Tunisie a créé, en 1959, la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET), appelée lors de sa création Société Nationale d'Investissement (SNI¹⁰). Son activité devait dès le début s'étendre à une multitude de secteurs économiques (industrie, tourisme, agriculture, transports, télécommunications).
- Durant les années 1962 à 1969, la Tunisie a eu un gouvernement d'orientation collectiviste qui a mis en place des coopératives et des entreprises publiques dans beaucoup de secteurs économiques. Durant cette période, la Tunisie a opté pour une stratégie de continuité pour l'activité touristique, qui a échappé à une gestion entièrement étatique. Elle a cherché à attirer des clients ayant un haut niveau de vie. Sa cible principale était les Français, étant donné les liens historiques et économiques entre les deux pays. Ensuite, la Tunisie a diversifié ses marchés européens en ciblant les touristes originaires de l'Europe du Nord, en particulier les Allemands, qui sont devenus nombreux dès la fin des années 1960. Durant cette période, plusieurs hôtels de cinq étoiles (qu'on appelle des palaces) ont été construits par la Société Hôtelière et Touristique de Tunisie-SHTT (société d'Etat créée en 1964). L'activité touristique a connu du succès et les hôteliers ont pu réaliser de fortes rentabilités. La Tunisie a

¹⁰ SNI est une société d'économie mixte transformée en banque de développement, avec des actionnaires diversifiés grâce à la participation de la Banque Mondiale et de quelques établissements financiers européens.

accordé le monopole¹¹ de la gestion des hôtels à l'Office national du tourisme tunisien (ONTT). Cet organisme d'Etat avait pour mission de normaliser l'activité touristique et d'assurer un développement touristique au service de l'économie nationale conformément à la politique collectiviste (politique de planification). De plus, l'Etat a créé en 1969 la Banque Nationale de Développement Touristique (BNDT) appelée au début la Compagnie Financière Immobilière Touristique (COFIT), spécialisée dans le financement des projets touristiques. Ces organismes ont été d'un grand apport pour l'économie tunisienne et l'industrie touristique, surtout durant la décennie suivante, 1970- 1980.

- Durant les années 1970 à 1980, avec un gouvernement libéral (« capitalisme sous contrôle »), et une orientation progressive vers l'économie de marché et la propriété privée, la Tunisie a intégré, dans sa stratégie de vente, les touristes et les familles européennes de classe moyenne. Plusieurs hôtels balnéaires, de catégories deux et trois étoiles ont été construits pour héberger ce nouveau segment de marché. Cette stratégie a connu un nouveau succès et la Tunisie a attiré plusieurs milliers de touristes Européens, ainsi que des Maghrébins de classes plus favorisées. Cette décennie se caractérise aussi par le développement du tourisme d'affaires, suite à l'ouverture de l'économie tunisienne sur des activités industrielles, après l'échec de la politique de collectivisation forcée (1962-1969). Les années 1970 se caractérisent par la redynamisation de l'économie tunisienne et la réhabilitation du secteur privé, en accordant une priorité à la rentabilité économique des entreprises publiques et privées. Grâce aux encouragements de l'Etat et à la mise en place de législations¹² tendant à promouvoir les activités exportatrices, plusieurs entreprises étrangères et locales ont développé, notamment, les industries du textile et de la transformation (électriques, mécaniques, métallurgiques, agroalimentaires). Cette évolution industrielle a été accompagnée par la croissance de l'activité touristique, surtout dans les zones balnéaires et les grandes villes industrielles côtières (programme de construction d'hôtels de la décennie 1970-1980). Pour cette période, l'Etat tunisien a mis en place plusieurs mesures pour réglementer l'industrie

¹¹ Décret loi du 19 mars 1963 attribuant le monopole de la gestion des hôtels à l'ONTT.

¹² Loi 72-38 qui a créé en 1972 un régime particulier au profit des industries exportatrices (Off-Shore).

touristique, qui influencent aujourd'hui encore la législation: autorisation d'ouverture d'un établissement touristique¹³, gestion et qualification de la direction des hôtels¹⁴, organisation des agences de voyages¹⁵, organisation de l'activité des guides touristiques¹⁶, expropriation¹⁷. L'Etat a aussi encouragé les initiatives privées, principalement locales, en accordant des facilités foncières et des incitations économiques : subventions, allègements et exonérations fiscales, importations sans droits de douane, facilités de crédits pour la construction d'hôtels et des infrastructures touristiques, acquisition des terrains à prix bas, et garantie de rapatriement des profits et dividendes du capital investi par des partenaires étrangers. De plus, on note pour les années 1970, l'élimination du monopole¹⁸ de la gestion accordé à l'ONTT et l'apparition d'associations professionnelles dans les principales activités touristiques: Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie (FTH)¹⁹, Association Tunisienne des Agences de Voyages (ATAV), etc. Le nouveau rôle de l'ONTT se limite à l'application de la politique de la Tunisie en matière touristique, à l'encadrement des acteurs privés et publics et à la promotion du tourisme tunisien à travers ses divers commissariats régionaux en Tunisie et ses représentations implantées dans les principaux pays de départ des touristes internationaux vers la Tunisie.

- Durant les années 1981 -1986, avec une forte crise économique et financière (baisse des recettes pétrolières, sécheresses), l'industrie touristique est devenue le secteur moteur de l'économie tunisienne. Durant cette période, la Tunisie a connu une forte croissance de ses activités touristiques, et elle a entamé un programme de préparation des infrastructures nécessaires pour accueillir plusieurs millions de touristes. Diverses mesures d'accompagnement ont été prises : formation du personnel par la création d'un

¹³ Décret loi N 73-4 du 3 octobre 1973 relatif au contrôle de la construction des établissements de tourisme.

¹⁴ Décret-loi N 73-03 du 3.10.1973 relatif au contrôle de la gestion des établissements de tourisme. Décret N 73-509 du 30.10.73 relatif à l'agrément des directeurs des établissements d'hébergement touristiques.

¹⁵ Arrêté du ministre de l'économie du 25 mai 1974 relatif aux conditions d'organisation des circuits et excursions par les agences de voyages de licence « A ».

¹⁶ Décret-loi N 73-05 du 03.10.1973 fixant les conditions d'exercice de la profession de guide touristique.

¹⁷ Loi N 85-76 du 11 août 1976 portant refonte de la législation concernant l'expropriation pour cause d'utilité publique. Décret N 216-73 du 15 mai 1973 portant organisation et fonctionnement de l'AFT.

¹⁸ Loi N 71-22 du 25 mai 1971 concerne la suspension du monopole de l'ONTT, en abrogeant le décret loi du 19 mars 1963.

¹⁹ Créé le 21 septembre 1960, comme un syndicat national professionnel indépendant.

certain nombre d'écoles hôtelières, aménagement de terrains dans les zones touristiques²⁰, facilités pour le financement des projets touristiques (nouvelles créations, rénovations, extensions). Durant la période de 1980 à 1983, six nouvelles²¹ banques de développement à capitaux mixtes ont été créées pour assurer le financement à moyen et à long terme des projets d'investissement dans les divers secteurs économiques, y compris des projets touristiques. Les recommandations du FMI dans le cadre du plan d'ajustement structurel (PAS) adopté par la Tunisie en 1986, ont incité le pays à adopter un programme de déréglementation et de privatisation progressive de son économie. Ce programme vise aussi à renforcer l'ouverture de l'industrie touristique aux acteurs privés locaux et étrangers afin de disposer de nouvelles sources de devises (privatisation d'hôtels gérés par des organismes d'Etat). Egalement, le développement du transport aérien et, en particulier l'intensification des vols affrétés non réguliers (charters) a facilité les voyages entre la Tunisie et les pays de départ, principalement européens.

- La période des années 1987 à 1995, se caractérise par la libéralisation de l'économie tunisienne avec la coopération du FMI et de la Banque mondiale. Dès la moitié des années 1980, l'Etat tunisien a intensifié sa politique de désengagement par rapport à l'industrie touristique, au profit des investisseurs privés, censés être plus performants, dans un marché de plus concurrentiel. L'acteur public SHTT et quelques établissements publics bancaires ont continué à vendre leurs hôtels aux privés. A la fin de cette période, les entreprises touristiques publiques sont devenues moins nombreuses que les entreprises privées. Cette période se caractérise aussi par l'apparition de nombreuses difficultés dans l'industrie touristique tunisienne, principalement pour les hôtels tunisiens. La première guerre du Golfe (1991) a notamment entraîné une forte chute des nuitées vendues aux touristes Européens et Nord-Américains. Il en est résulté un déséquilibre dans le pouvoir de négociation et le partage des gains économiques entre les voyageurs des pays de départ et les hôtels de la Tunisie. Les hôtels, fortement endettés et ayant des problèmes de solvabilité, ont accepté de baisser leurs tarifs au

²⁰ L'agence foncière touristique (AFT) a mis à la disposition des promoteurs hôteliers des terrains aménagés avec de l'électricité, de l'eau potable, du réseau téléphonique, des routes, des infrastructures sanitaires.

²¹ Ces banques ont des capitaux mixtes entre l'Etat tunisien et un Etat pétrolier (Libye ou pays du Golfe).

profit des tours opérateurs (TO). Ces TO, pour remplir au maximum les hôtels sous contrat, ont vendu la Tunisie comme une destination de tourisme de masse. La prise de conscience par les acteurs du tourisme tunisien de la forte sensibilité de leur activité aux conflits régionaux, sans que la Tunisie soit directement impliquée dans ces conflits (Israël et Palestine, Algérie, Irak), ont induit l'élaboration de nouveaux choix stratégiques dans l'industrie du tourisme tunisien. On cite principalement à ce sujet la modernisation et la réglementation de l'activité touristique et l'accélération de la privatisation d'entreprises touristiques gérées par des organismes de l'Etat. Plusieurs décrets et lois ont été promulgués durant cette période, réglementant les activités d'animations touristiques et les activités liées²², l'organisation et l'exploitation d'un établissement thermal²³, la réalisation des projets dans les zones touristiques aménagées et en dehors de ces zones touristiques²⁴, l'importation des équipements touristiques et l'octroi d'avantages fiscaux²⁵, des primes pour le développement régional²⁶, des incitations fiscales pour le renouvellement des équipements²⁷, et la réglementation du secteur du transport touristique²⁸.

Effets du développement intensif du tourisme (en Tunisie). La libéralisation et la déréglementation de l'économie tunisienne et le développement rapide de l'activité touristique ont engendré de fortes restructurations sociales en Tunisie.

Le développement du tourisme international, en plus de ses apports économiques pour la Tunisie, a engendré des répercussions profondes sur les structures socioculturelles du pays, l'attitude de la population locale envers le tourisme, le déséquilibre régional et la

²² Décret N 89-432 du 31 mars 1989, relatif au classement des restaurants touristiques.

²³ Arrêté du ministre du tourisme et de l'artisanat du 24 août 1989, portant approbation du cahier de charges fixant les normes et les conditions d'agrément, d'organisation et d'exploitation d'un établissement thermal.

²⁴ Décret N 94-426 du 14 février 1994, fixant la liste des zones d'encouragements au développement régional.

²⁵ Loi N 90-21 du 19 mars 1990, portant promulgation du code des investissements touristiques. Loi N 93-120 du 27.12.1993, portant promulgation du code d'incitation aux investissements.

²⁶ Décret N 94-539 du 10 mars 1994, portant fixation des primes. Décret N 99-483 du 10 mars 1999, portant délimitation des zones d'encouragement au développement.

²⁷ Décret N 94-876 du 18 avril 1994, fixant la liste des biens d'équipement nécessaires à la réalisation des investissements dans le secteur touristique et éligibles au bénéfice des incitations fiscales prévues par l'article 56 du code d'incitation aux investissements et les conditions d'octroi de ces incitations.

²⁸ Décret N 94-1057 du 9 mai 1994, fixant la liste des biens d'équipement nécessaires à la réalisation des investissements dans le secteur du transport routier des personnes et de transport international routier des marchandises ainsi que du transport maritime et aérien, éligible aux bénéfices des incitations fiscales prévues par l'article 50 du code d'incitation aux investissements et les conditions de leur octroi.

dégradation de son environnement écologique.

- Comportements des touristes. Après son indépendance, la Tunisie était un pays agricole avec une population attachée aux traditions. Les interactions entre la population locale et les visiteurs du pays ont entraîné la diffusion de nouveaux modèles de comportement et de valeurs, principalement dans les grandes villes touristiques. Ces modèles ont été rejetés par une partie de la population et partiellement adoptés par d'autres. Certains comportements des touristes ont en particulier entraîné des réactions de rejet auprès de la population locale, majoritairement non préparée à recevoir des millions de visiteurs avec des comportements non familiers (femmes légèrement habillées, couples qui s'embrassent publiquement, drague des jeunes).
- Ségrégation et interventions sécuritaires. Le manque d'infrastructures et d'animations touristiques dans les zones publiques et non touristiques a motivé les hôteliers à développer ces activités dans leurs établissements, qui ont été presque les seuls à fournir ce genre de services de loisirs. De plus, plusieurs hôteliers tunisiens ont pris des mesures pour limiter les contacts entre la population locale et leurs résidents. Ils ont interdit l'accès des jeunes tunisiens à leurs infrastructures touristiques. Par exemple, certains hôtels exigent une tenue correcte pour danser la nuit au bord de la plage, alors que les touristes sont majoritairement légèrement habillés. Il faut aussi être en couple pour accéder aux boîtes de nuit, alors que rares sont les jeunes femmes tunisiennes autorisées à sortir la nuit seules ou avec des copains. On exige, pour les divertissements, des droits d'entrées et des tarifs trop élevés pour les Tunisiens. L'Etat effectue beaucoup de contrôles policiers dans les zones fréquentées par les touristes (hôtels, boîtes de nuit, bars, plages) afin de garantir la sécurité des touristes. Ces comportements ont engendré des frustrations auprès des jeunes tunisiens qui se sentent discriminés au profit des touristes, dont ils disent que tout le pays est à leur service et veille sur leur confort.
- Orientation des investissements. La place prise par l'activité touristique comme principal axe au développement économique de la Tunisie, a orienté les encouragements de l'Etat et les décisions d'investissements publics et privés vers l'industrie touristique. Ces décisions ont été perçues par la population locale comme de mauvaises allocations des investissements publics. Elle estime que la Tunisie a besoin

plutôt d'un développement massif dans ses infrastructures vitales (logements, écoles, universités, établissements hospitaliers, réseaux de transport en commun).

- Comportement des milieux du tourisme. Le manque de contact avec la population locale a rendu difficile, pour les touristes, la connaissance des traditions et de la culture tunisienne et en particulier la tradition d'hospitalité de la population locale, et des évolutions de ses modes de vie. Les touristes repartent majoritairement avec des idées et des jugements qui se basent sur leurs expériences avec le personnel hôtelier (guides, animateurs) et avec les commerçants actifs dans les zones touristiques. Ces personnes, de par leur formation et leur situation économique parfois précaire, ont souvent pour première motivation de vendre un maximum de produits aux touristes à un prix fort.
- Habitat et travail des populations locales. Le développement rapide de l'activité touristique dans les années 1970 à 1995 a engendré une forte augmentation du nombre des habitants dans les villes touristiques, avec des augmentations de prix des produits alimentaires et des loyers. Cette période se caractérise en effet par des déplacements massifs des habitants des villages voisins vers les grandes villes côtières pour travailler dans l'industrie touristique. Les hôtels ont bénéficié ainsi d'une main d'œuvre docile, et acceptant des salaires et des conditions de travail minimales (le salaire mensuel d'un réceptionniste est l'équivalent de deux nuitées dans l'hôtel, avec plus de 12h de services). Aussi, plusieurs jeunes habitants des villes touristiques et des villages voisins ont arrêté prématurément leurs études, pour travailler dans un environnement à première vue attractif, parce que plein de loisirs et difficilement accessible à la population locale (gains plus faciles). La majorité de ces jeunes a été rapidement déçue de ses choix. Faute de qualifications et de connaissances linguistiques, seuls les emplois les plus mal payés ou précaires sont en effet réservés aux tunisiens. La plupart des emplois bien rémunérés ont été attribués à des employés étrangers souvent bien formés.
- Equilibre et développement régional. La croissance rapide de l'activité touristique et son importance dans l'économie durant cette période, ont incité la Tunisie à s'investir fortement dans la mise en place des infrastructures nécessaires à la réception de plusieurs millions de touristes par année : augmentation de la capacité d'hébergement, développement d'infrastructures touristiques, construction des routes, création d'écoles hôtelières et de formation spécialisées. L'augmentation du nombre de touristes en

provenance des pays européens, a motivé la Tunisie à construire, en plus de l'aéroport international de Tunis Carthage, de nouveaux aéroports dans les régions proches des principales zones balnéaires et industrielles: Djerba (1964), Monastir (1968), Sfax (1978), Tozeur (1978), Gabès (1978), Tabarka (1992), et Gafsa (2002). La majorité de ces investissements est réalisée dans les principales villes et zones touristiques (Nabeul et Hammamet proches de Tunis, Sousse et Monastir au Sahel et Djerba au Sud), cela aux dépens des régions de l'arrière-pays, même si elles disposent d'un important potentiel touristique. Il en est résulté un fort déséquilibre en terme d'aménagement du territoire au profit des régions touristiques, qui a entraîné le mécontentement des populations de plusieurs régions de la Tunisie.

- Environnement écologique. L'activité touristique a engendré une dégradation de l'environnement écologique dans les principales zones touristiques de la Tunisie. La majorité des hôtels et des infrastructures touristiques se sont construits dans des villes côtières anciennement agricoles (culture des oliviers et production de ses dérivés, cultures maraîchères, agrumes). L'Etat tunisien a encouragé la construction des grands hôtels sur plusieurs hectares agricoles de ces villes, en accordant des terrains avec des expropriations. En outre, la baisse de la quantité d'eau potable en Tunisie²⁹ a amené des problèmes d'alimentation des grandes villes touristiques. La priorité de l'approvisionnement en eau potable a été accordée aux hôtels (piscines, terrains de golf, gazons, bains, nettoyages). L'évacuation des eaux usées par les hôtels dans la mer a engendré plusieurs problèmes environnementaux. La construction de stations d'épuration des eaux usées, avec utilisation des eaux pour les terrains de golf et les gazons d'hôtels, a créé des odeurs indésirables.

Toutes ces variables ont contribué à la frustration des populations originaires des grandes agglomérations touristiques, surtout celles dont l'activité économique est sans lien avec le tourisme. Il en est résulté une attitude plutôt négative envers l'industrie touristique et les touristes.

²⁹ Les eaux profondes sont rares et le taux de salinité élevé, principalement à Sousse et Hammamet.

2.2.2. Mise à niveau et modernisation de l'industrie touristique en Tunisie (1995- 2006)

Tableau 2.5. Principaux indicateurs touristiques pour la Tunisie de 2000 à 2006

Désignation	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'hôtels	736	755	777	790	800	816	830
Capacité d'hébergement en milliers de lits	173.9	205	214	222	226	230	232
Taux d'occupation relatif ³⁰	54.9%	55.2%	43%	42.0%	48.7%	51.5%	51.5%
Investissements en millions de dinars	322	331	353	282	320	310	330
Part dans FBCF ³¹ globale	4.6%	4.8%	4.9%	4.2%	4.0%	3.9%	3.4%
Emplois directs en milliers	79	82.2	85.7	88.8	90.4	94	96
Nombre de touristes internationaux en milliers	5'057	5'387	5'063	5'114	5'998	6'378	6'549
Nuitées en milliers	32'851	32'871	24'366	25'301	33'487	36'310	36'840
Recettes en millions de dinars	2'095	2'341	2'021	1'902	2'290	2'611	2'825

Sources : ONTT (1999-2007), BCT (1999-2007).

Depuis, 1995, la Tunisie a renforcé son orientation économique libérale par son adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC)³² et la signature des accords de libre échange avec l'Union européenne (17.07.1995). Pour l'industrie touristique, elle a adopté une nouvelle stratégie afin de remédier aux problèmes hérités des décennies antérieures, à savoir une image de destination balnéaire de masse, des difficultés économiques des acteurs du tourisme tunisien et une accentuation de leur dépendance des voyageurs des pays de départ pour la promotion et la vente des produits touristiques tunisiens. Dans cette perspective, la Tunisie a pris en matière touristique toute une série de mesures que l'on peut énumérer et ensuite analyser : ouverture du marché, investissement et innovation, formation, diversification des marchés géographiques et des segments de l'offre.

Ouverture du marché touristique. La Tunisie a favorisé l'implantation et le développement de chaînes hôtelières internationales et d'entreprises privées locales et étrangères (européennes) spécialisées dans les programmes d'animation touristique. Leur nombre a ainsi largement augmenté en Tunisie. Parallèlement, avec aussi l'encouragement des autorités, d'autres entreprises se sont spécialisées dans l'importation de services

³⁰ Le taux d'occupation absolu est le rapport des nuitées globales à la capacité d'hébergement disponible. Le taux d'occupation relatif est le rapport des mêmes nuitées à la capacité d'hébergement mise en exploitation.

³¹ Formation brute en capital fixe, selon la comptabilité nationale.

³² La Tunisie a ratifié les accords du GATT en 1990.

d'animation pour des événements ou périodes particulières (cirques, jeux aquatiques, animations dans les hôtels). La majorité de ces investisseurs étrangers sont d'envergure internationale et ont fortement influencé les orientations stratégiques et le développement du tourisme tunisien. De plus, les programmes audiovisuels, les chaînes de télévision étrangères principalement européennes, l'Internet, ainsi que les voyages des Tunisiens à l'étranger pour études, travail ou loisirs ont contribué à ouvrir la culture tunisienne à plusieurs autres cultures, principalement européennes. Par conséquent, des comportements et tenues vestimentaires, auparavant rejetés par la population locale, se sont banalisés, ou même ont été adoptés. Ainsi, les touristes sont de moins en moins perçus comme de riches profiteurs, mais plutôt comme des visiteurs qui contribuent au développement économique du pays et aux rapprochements culturels.

Investissement et innovation dans les infrastructures touristiques. Dès le milieu des années 1990, la Tunisie prend conscience de la nécessité d'investir et d'innover dans ses infrastructures touristiques ou liées au tourisme. Plusieurs hôtels sont considérés comme vieillissants (environ 20%), les infrastructures publiques ne sont plus considérées comme adaptées pour accueillir plusieurs millions de touristes : manque de routes, de zones vertes aménagées, d'entreprises d'animations touristiques performantes. Dans le cadre de son programme de mise à niveau économique, soutenu par la Banque Mondiale et l'Union Européenne³³, la Tunisie a ainsi encouragé les hôtels par des subventions destinées à l'amélioration de leurs équipements³⁴ et de leur gestion. Les normes³⁵ de classification des entreprises touristiques introduites en 2000 accordent une importance majeure au développement de la qualité au niveau de la gestion et des produits, en plus des infrastructures. Les normes 2005 de classification³⁶ des établissements hôteliers ont introduit deux innovations majeures à savoir le « label de qualité » et « la spécialisation ».

³³ Les accords de libre échange prévoient un programme de mise à niveau de l'économie tunisienne assistée par l'Union européenne et la suppression progressive des droits de douane jusqu'au 2008.

³⁴ Les primes pour les investissements accordées aux hôtels par le Fonds de Développement de la Compétitivité (FODEC), sont fixées à 70% du coût de l'étude de diagnostic avec un plafond de 20'000 dinars, et de 10% du coût de l'investissement avec un plafond de 150'000 dinars. Deux lignes de crédit ont été mobilisées pour ce programme de mise à niveau : Fonds Arabe de Développement Economique et Social (FADES), soit 200 millions \$ et l'Agence Française de Développement (AFD) avec 50 millions d'euros.

³⁵ Arrêté des ministres du commerce, du tourisme et de l'artisanat de février 2000.

³⁶ Arrêté des ministres du commerce et du tourisme et de l'artisanat de juillet 2005.

De plus, la Tunisie a mis en place un programme d'aménagement des zones touristiques, en créant des espaces verts, des programmes d'animations culturelles et touristiques, des Marinas et ports de plaisances. Dans le même sens, on s'est préoccupé de valoriser les médinas et les souks des villes anciennes. Ces investissements ont contribué à mieux animer les zones touristiques la journée comme le soir et ont incité les touristes à quitter les espaces clos de leurs hôtels.

Formation. Depuis 1995, la Tunisie a créé plusieurs écoles hôtelières spécialisées et elle a introduit les filières touristiques dans les études universitaires. On peut dire aujourd'hui que l'industrie touristique bénéficie d'une main-d'œuvre locale nettement mieux qualifiée, disposant de hautes compétences (technique, gestion, langues). De plus, l'introduction d'une taxe pour la formation professionnelle a contribué au financement de l'amélioration du personnel déjà actifs dans l'industrie touristique.

Diversification des marchés géographiques, y compris le développement du tourisme local. L'objectif de la diversification est de réduire le risque, spécialement en l'occurrence celui lié aux crises politiques et économiques. Depuis 1995, la Tunisie a fait de gros effort dans ce sens. Elle s'est ainsi efforcée de développer son activité dans de nouveaux marchés géographiques. Elle s'est aussi préoccupée de développer la clientèle locale de son tourisme. Dans ce sens on peut remarquer l'autorisation officielle d'accès aux espaces touristiques en faveur des Tunisiens, sans discrimination. Cette mesure a aussi contribué à l'amélioration de l'attitude de la population locale envers l'industrie touristique et les visiteurs du pays.

Diversification de l'offre touristique. Malgré la diversité des ressources naturelles, géographiques et du patrimoine historique et culturel de la Tunisie, la majorité des grands tours opérateurs mettent en avant, dans leur publicité, les nombreuses stations balnéaires et abordent peu les autres offres touristiques. Cette remarque est confirmée par une analyse des brochures publicitaires des voyagistes des pays de départ qui révèle que pour la Tunisie l'image du tourisme balnéaire est la plus commercialisée, suivi par l'image touristique saharienne comme un produit complémentaire au balnéaire. Dans ce contexte, depuis la fin des années 1990, la Tunisie a adopté une politique de diversification de son offre, en développant une très large gamme de domaines dans le grand éventail des ressources

naturelles du pays et pour répondre aux nouveaux besoins du marché. Ces divers segments de l'offre touristique sont brièvement mentionnés ci-dessous.

- Tourisme balnéaire haut de gamme. La Tunisie connaît ces dernières années la création de nouvelles zones touristiques intégrées hauts de gamme (Yasmine-Hammamet), la construction de résidences-villas indépendantes, d'appart-hôtels et résidences secondaires à proximité des ports de plaisance. L'objectif est une offre aux touristes souhaitant effectuer de longs séjours allant jusqu'à deux ou trois mois (retraités) ou du tourisme de week-end (gens d'affaires, Jet set).
- Tourisme culturel. La Tunisie dispose de plusieurs musées³⁷ et d'un riche patrimoine³⁸ historique et architectural dû à la succession de plusieurs civilisations (Numides, Phéniciens, Romains, Vandales, Byzantins, Arabo-musulmans, Turc, Andalous, Français). En plus, des activités culturelles de renommée internationale sont organisées chaque année (festivals de cinéma, de musique, notamment de jazz).
- Tourisme saharien. La Tunisie dispose de paysages sahariens et de nombreuses oasis où sont organisés plusieurs activités internationales : rallyes, montgolfières, char à voile et train du Bey « le Léopard Rouge ».
- Tourisme sportif. La Tunisie dispose de huit terrains de golf, qui attirent de plus en plus de touristes pendant la basse saison. Ces clients pratiquent plusieurs autres activités, notamment les circuits culturels et les randonnées dans le Sahara. Les autres activités sportives sont encore considérées comme complémentaires telles que tennis, ski nautique, équitation, plongée sous marine, et chasse.
- Tourisme de bien-être. La Tunisie dispose de 25 centres de thalassothérapie homologués. Le pays a été classé, en 2005, en deuxième place sur le plan mondial, après la France, pour ce type de tourisme.
- Tourisme de santé. Plusieurs milliers de personnes viennent chaque année se soigner dans les cliniques tunisiennes, principalement des Algériens et des Libyens.

³⁷ Le musée le plus visité par les touristes est le Musée de Bardo. Il contient des milliers d'objets d'art et la plus grande collection de mosaïques romaines du monde.

³⁸ Les sites les plus célèbres sont les habitations troglodytes de Matmata, Carthage, le temple romain de Dougga, la nécropole punique d'Utique, le temple romain de Sbeitla, les villas romaines souterraines de Bulla Régia, le colisée d'El Jem, le musée archéologique de Sousse, et Ghriba l'un des plus anciens temples juifs à Djerba.

Les Européens venant pour la chirurgie esthétique ou dentaire sont encore peu nombreux. Les hôtels hébergent les patients et leurs proches durant la période de soins et de convalescence. Certains TO tunisiens et étrangers se sont spécialisés dans ce segment et offrent des packages complets (vol aérien, hôtel, transferts, clinique).

Les divers programmes de mise à niveau et de modernisation de l'industrie touristique en Tunisie n'ont pas tous été réalisés de la même façon et avec la même intensité. La majorité des investissements privés locaux et étrangers se sont réalisés soit par des acquisitions ou par des contrats de location ou de gestion d'hôtels tunisiens, principalement ceux qui ont des difficultés économiques ou ceux qui se sont spécialisés dans des créneaux porteurs et qui présentent un fort potentiel économique dans un proche avenir. Les investissements et les actions réalisés dans le cadre du programme de mise à niveau des infrastructures touristiques touchent un nombre limité d'hôtels, principalement ceux qui présentent de bonnes situations économiques (bancaire et fiscale). Les investissements en infrastructures touristiques réalisés en Tunisie durant les dernières années consistent principalement en la création de nouvelles zones touristiques qui viennent souvent renforcer le tourisme balnéaire, mais en visant plutôt le haut de gamme. En effet, l'essentiel des investissements touristiques en 2006 (330 MDT), a servi au renforcement de la capacité d'hébergement hôtelière (2'000 lits supplémentaires), principalement dans les zones touristiques de Yasmine-Hammamet, Monastir-Skanes, Mahdia-Sfax et Djerba-Zarzis (BCT 2007). Mais la création d'écoles hôtelières est en développement rapide et connaît un vrai succès. Le tourisme qui vise la clientèle locale est en développement progressif et plusieurs autres nouveaux marchés, notamment dans les pays de l'Est et les pays du Maghreb, sont devenus accessibles au tourisme tunisien. L'implantation de représentations de promotion touristique (ONTT) dans les nouveaux marchés étrangers, la programmation de vols « de ligne » et de vol « charters » entre ces pays et la Tunisie, l'encouragement des tours opérateurs tunisiens à évoluer dans ces marchés et à y être plus actifs et à agir avec professionnalisme ont contribué au développement de ces marchés. Pour la diversification de l'offre, les projets de promotion culturelle et de développement régional sont encore rares et touchent principalement les sites déjà les plus visités actuellement par les touristes (Carthage, la Médina de Tunis, Eljem et Kairouan). Le tourisme saharien et le tourisme de bien-être et de santé ont connu un certain développement ces dix dernières années.

Le tourisme axé sur la nature et le tourisme de sports et de loisirs (le golf et la plaisance) sont encore soit à l'état embryonnaire, soit en cours de développement.

Dans ce contexte, l'Internet pourrait être d'un grand apport aux organismes et aux acteurs du tourisme tunisien pour mieux communiquer leurs avantages et développer une image de tourisme de qualité, valoriser le patrimoine historique de la Tunisie et présenter directement les atouts de la Tunisie en terme de tourisme culturel, écologique, sportif, de bien-être et de santé, résidentiel. Ces divers types de produits pourront ainsi être commercialisés non plus comme des produits complémentaires mais comme des produits à part entière.

2.3. Le commerce électronique en Tunisie

Les TIC représentent une importante source de création de la valeur en Tunisie. La part des technologies de l'information et de télécommunications dans le PIB de la Tunisie est ainsi d'environ 8 % en 2006. Si l'on regarde la répartition des ventes en matière informatique, on constate qu'elle porte encore surtout sur le matériel, à l'inverse des Etats-Unis, des pays de l'Europe de l'Ouest et de certains pays asiatiques, où les services en matière informatique sont beaucoup plus importants. En Tunisie, pour 2006, la répartition des ventes est la suivante : 68% de matériel informatique et 32% de logiciels et de services informatiques (Agence de Promotion de l'Industrie, mars 2007). Par ailleurs, ce secteur se compose de nombreuses entreprises locales et internationales innovantes et de haute valeur ajoutée, et occupe environ 66'500 personnes. Grâce à une structure salariale favorable et à des avantages fiscaux et autres, la Tunisie attire de grandes sociétés internationales spécialisées dans les TIC, dans le cadre de délocalisations ou des sous-traitance. En 2006, le pourcentage des investissements directs étrangers dans les TIC représente 10.2% du total des investissements directs étrangers réalisés en Tunisie. Les entreprises locales des TIC sont majoritairement de petites tailles. C'est là un phénomène normal, observable dans beaucoup de pays. Toutefois, ces entreprises, comme partout, manquent souvent de fonds pour se développer et exporter leurs produits. Au début de 2007, la Tunisie compte environ 345 entreprises dans les TIC dont 300 employant moins de 10 personnes (API, mars 2007).

En Tunisie, deux définitions officielles sont données pour le commerce électronique.

- L'agence tunisienne de l'Internet (ATI) définit le commerce électronique comme « l'ensemble des méthodes d'achat, de vente et d'échanges de toute nature utilisant à la fois l'informatique et les télécommunications. ».
- Le législateur définit le commerce électronique comme « les opérations commerciales qui s'effectuent à travers les échanges électroniques. » (loi N°2000-83 du 9 août 2000).

2.3.1. Situation actuelle

Tableau 2.6. Nombre des utilisateurs d'Internet et de sites web en Tunisie de 2002 à 2006.

	2002	2003	2004	2005	2006
Nb. Abonnés en milliers	77	92	121	150	179
En % de la population	0.78	0.92	1.22	1.49	1.76
Utilisateurs en milliers	505	615	820	954	1'294
En % de la population	5.09	6.35	8.37	9.46	12.68
Nombre de sites	1'002	1'622	1'775	3'480	5'232

Source : Ministère des technologies et de la communication 2007, ATI 2007.

Tableau 2.7. Nombres par types de services d'Internet et de télécommunication en 2006.

Lignes tél. fixes en milliers	Lignes tél. mobiles en milliers	Abonnements Internet en milliers	Utilisateurs Internet en milliers	Nombre (Nb) de Publinet	Nb. FSI	Nb. site web
1'265	7'504	179	1'294	238	12	5'232

Source : BCT (2007), ATI (2007).

Tableau 2.8. Nombre des utilisateurs d'Internet dans les pays méditerranéens en 2006.

	Tunisie	Maroc	Algérie	Libye	Egypte	Turquie
Abonnés en milliers	179	399	420	82	1'666	3'180
En % de la population	1.76	1.3	1.4	1.38	2.34	4.29
Utilisateurs en milliers	1'294	6'100	2'460	232	5'100	12'283
En % de la population	12.68	19.85	7.38	3.96	7.15	16.56

Source : International Telecommunication Union, mars 2007.

Internet en Tunisie. La Tunisie a été l'un des premiers pays arabes et africains à se connecter à Internet. L'analyse du tableau 2.6 révèle que la communauté des utilisateurs d'Internet a connu depuis 2002, une progression relativement rapide pour atteindre en 2006 environ 12% de la population tunisienne. L'analyse du tableau 2.7 laisse apparaître que la Tunisie se place en troisième position, juste après le Maroc et la Turquie, en terme de pourcentage d'utilisateurs d'Internet. Les entreprises de création de site web estiment qu'au début de 2007, le nombre réel des utilisateurs d'Internet en Tunisie était d'environ 2 millions de personnes (20 % de la population totale). Les mêmes entreprises s'attendent à

une croissance encore plus rapide du nombre des utilisateurs d'Internet et estiment qu'il dépassera 50% de la population avant 2015.

Commerce électronique en Tunisie. La priorité accordée par la politique gouvernementale de la Tunisie aux TIC et à Internet fut initialement liée à leur utilisation pour la promotion de produits destinés aux marchés étrangers (artisanat, produits agro-alimentaires, services touristiques). Par la suite, l'administration publique a utilisé Internet comme une voie de communication additionnelle avec les administrés et pour la prestation de quelques services publics payants. Le plus important projet d'administration électronique (A to B) fut pour commencer le réseau « Tunisia Trade Net- TTN » qui assure des échanges électroniques entre les divers opérateurs publics et privés intervenant dans le commerce extérieur. Un portail (A to C) a été créé par l'administration publique, « système d'information et de communication administrative à distance, SICAD », qui permet aux individus de réaliser à distance plusieurs prestations publiques, principalement la recherche d'informations, le téléchargement des imprimés officiels, les déclarations d'impôts et de douanes, les opérations liées à la sécurité sociale, l'inscription universitaire. Un portail pour le marché local (B to C), pour lequel le paiement se fait à travers le site de l'office de poste tunisienne (poste.tn), permet aux consommateurs d'acheter à distance auprès d'entreprises tunisiennes d'activités diverses: la grande distribution (« magasin général »), les fournitures de bureau et de librairies. On peut aussi effectuer à travers le site de la poste des paiements de factures d'entreprises d'intérêt générale (gaz et électricité, eau potable, téléphone), des taxes d'inscriptions universitaires³⁹ ou encore l'achat de billets de spectacles et de manifestations sportives ou culturelles. Ces diverses évolutions mises ensemble, signifient une progression importante du commerce électronique qui atteint en 2006, environ 14.190 millions de dinars, soit un taux de croissance de 700% par rapport à 2005 (site web du Ministère de l'intérieur et du développement local, octobre 2007). Il existe d'autres transactions en ligne à travers des sites web privés tunisiens ou étrangers qui ne peuvent pas être estimés avec précision, faute d'études et d'enquêtes scientifiques sérieuses menées à ce sujet.

³⁹ Le Ministère de l'enseignement supérieur permet l'inscription par Internet aux étudiants appartenant aux institutions publiques tunisiennes depuis 2000-2001. Cette solution a été généralisée dès 2006-2007.

Les agences de création de sites web estiment toutefois que ces formes de transactions commerciales en ligne sont encore peu nombreuses en Tunisie, mais qu'elles connaîtront une évolution rapide durant les dix prochaines années.

Si l'on fait le total des sites web publics et privés qui permettent le commerce électronique (sites transactionnels), on voit que leur nombre est encore faible en Tunisie. En décembre 2006, il existe environ 5'232 sites web tunisiens, dont seulement 290 sites web sont transactionnels et développés dans une perspective de commerce électronique. Une forte proportion des sites web sont créés grâce à une aide de l'Etat au démarrage. Ils arrêtent parfois rapidement leur activité, car ils ont été créés dans le cadre de projets pilotes ou d'évènements spéciaux, ou bien parce qu'ils manquent de moyens marketing, techniques, financiers ou logistiques. Les entreprises de création de sites web affirment qu'une gestion plus adaptée des encouragements de l'Etat entraînera l'amélioration quantitative et qualitative des sites transactionnels durant les dix prochaines années, avec un nombre qui dépassera 50'000 sites, dont 4'000 ou 5'000 transactionnels (10%).

2.3.2. Tendances et stratégie de l'Etat

L'intérêt de la Tunisie pour le développement des TIC a commencé déjà dans les années 1990. Mais les TIC n'ont connu un vrai développement qu'à partir de 2001. Cette année là correspond à la mise en place d'une nouvelle stratégie nationale en la matière et touchant aussi l'industrie touristique. Cette stratégie peut être décomposée en cinq axes : la modernisation et le développement des infrastructures nécessaires (Infrastructures), l'encouragement et l'accompagnement des entreprises (Encouragements des entreprises), le développement des compétences nécessaires pour le succès du commerce électronique (Ressources humaines), la généralisation des TIC auprès de la population locale (Généralisation des TIC), et la création d'institutions nécessaires et l'adaptation du contexte juridique et réglementaire à l'utilisation commerciale des TIC (Cadre réglementaire et institutionnel).

Infrastructures. La fin des années 1990 et le début des années 2000 se caractérisent par l'adaptation des réseaux de télécommunication et du réseau Internet aux exigences du commerce électronique ainsi que par l'apparition d'une monnaie électronique locale.

- Télécommunication. La Tunisie possède un réseau de télécommunications qui couvre la quasi-totalité du territoire tunisien (téléphonies fixes et mobiles). La fiabilité technique des installations et équipements de télécommunications en Tunisie est notamment attestée par le peu de fréquence des pannes techniques. L'ouverture de la télécommunication mobile à la concurrence en 2002, avec l'intégration d'un opérateur privé «Tunisiana» (groupe égyptien Orascom) et la privatisation partielle de l'opérateur national de la téléphonie fixe « Tunisie Télécom » (cession de 35% du capital à TCOM, un consortium de Doubaï) a contribué à l'amélioration de la qualité des services fournis aux clients.
- Internet. Durant les années 1996 à 2003, les connexions à Internet se font principalement à travers des réseaux câblés à faible débit. L'introduction de solutions de transfert des données à hauts débits (ADSL⁴⁰) en mai 2002 et des réseaux sans fils (wi-fi) a été accélérée à l'occasion du Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI), en Tunisie, en novembre 2005. Ainsi, la participation de la Tunisie aux projets internationaux de télécommunication a contribué à mieux intégrer les réseaux tunisiens dans les réseaux de télécommunications internationaux⁴¹.
- Moyen de paiement. Un des problèmes majeurs de la vente par Internet en Tunisie, à la fin des années 1990, était le manque de moyens de paiements électroniques par Internet. Durant cette période, le nombre de Tunisiens en possession de cartes de crédits internationales (Visa, Mastercard) était encore très réduit et limité aux personnes ayant des liens économiques avec l'étranger. La mise en place de la monnaie électronique « e-dinars » destinée au paiement des achats à travers les sites web tunisiens a contribué à résoudre en partie ce problème. En 1998, l'ATI a mis en place une plateforme de paiement électronique qui utilise le « e-dinars », les cartes de crédits internationales Visa et MasterCard. En 2001, l'office de la poste tunisienne a mis en place sa propre plate-forme de paiement par Internet qui utilise aussi les « e-dinars » et la carte Internationale Visa ainsi qu'une nouvelle carte appelée « poste-dinars ». Par la suite, la poste a introduit la carte « e-dinar universel » utilisable pour le paiement par Internet et

⁴⁰ La technologie ADSL n'a pas connu de succès en 2002 à cause des tarifs jugés très élevés et de sa limitation aux grandes zones urbaines. La situation s'est améliorée à partir de 2003 et dans les années suivantes.

⁴¹ Le câble marin SEAWE4 qui connecte la Tunisie à l'Italie, depuis novembre 2006.

par les terminaux de paiement électronique (TPE) dans les magasins traditionnels, ainsi que pour le retrait de la monnaie locale à partir du réseau des distributeurs automatiques de billets (DAB). En 2006, le nombre des cartes « e-dinar universel » en Tunisie a dépassé le 304'900 cartes. Les banques tunisiennes ont mis en place un serveur de paiement sécurisé (SPS) géré par la Société Monétique de la Tunisie (SMT) permettant le paiement électronique par des cartes bancaires nationales et des virements bancaires électroniques.

En ce qui concerne l'avenir, la Tunisie étudie la mise en place d'une stratégie relative aux TIC pour la période 2007-2011, avec le soutien de la Banque Mondiale, et qui lui permettra de rapprocher ses infrastructures TIC à celles des pays développés.

Encouragements des entreprises. La Tunisie a mis en place une politique sectorielle qui vise à renforcer l'utilisation des TIC et le commerce électronique dans les divers secteurs économiques porteurs, et particulièrement le tourisme et les secteurs des TIC. Ce programme est élaboré dans une perspective de promotion du commerce électronique inter-entreprises, le développement de l'assistance technique à distance, la formation à distance, le travail à distance sur le marché local et avec des entreprises étrangères. Plusieurs fonds prévus pour la promotion des exportations ont encouragé les investissements dans le domaine des TIC (FOPRODEX, FAMEX⁴², BFPME). L'Etat a aussi organisé plusieurs actions pour informer et sensibiliser les entreprises aux avantages du commerce électronique et des TIC (séminaires, colloques). Pour mieux soutenir les entreprises spécialisées dans les TIC (start-up), l'Etat a créé des pépinières d'entreprises dans les campus universitaires et des pôles technologiques dans les principaux gouvernorats (unités territoriales administratives) de la Tunisie, pour abriter les entreprises (El Ghazala dans la banlieue de Tunis, et Sakiet Ezzit dans la région de Sfax, spécialisés dans les TIC).

On peut citer aussi: la réduction des droits de douanes à l'importation des ordinateurs et autres matériels et logiciels informatiques, la facilité de financement de certaines actions de promotion et de développement du contenu, l'exonération fiscale et le subventionnement de projets en rapport avec les TIC.

⁴² FAMEX accorde des subventions pour les actions de prospection des marchés extérieurs (de 50% à 70%).

Toutes ces actions incitatives ont contribué à la création de plusieurs entreprises (start-up) tunisiennes spécialisées dans le domaine des TIC, surtout en matière de développement de site web, de création de logiciels et de contenu. Aussi, l'industrie touristique a bénéficié de l'ensemble de ces mesures incitatives et plusieurs hôtels et agences de voyages ont créé des sites web de ventes à travers Internet (Traveltodo). De plus la Tunisie a adopté, en 2007, une nouvelle loi⁴³, visant à favoriser le partenariat entre les secteurs public et privé en matière de TIC afin d'augmenter les opportunités d'exportation et de création d'emplois.

Ressources humaines. Depuis 1997, la Tunisie a adopté une stratégie qui vise une généralisation progressive d'Internet dans l'ensemble des institutions scolaires et universitaires publiques et privées. Aujourd'hui, l'informatique est introduite dans l'ensemble des disciplines de formation universitaire. Par ailleurs, la Tunisie a créé des cycles de formations universitaires et de Master's spécialisés. L'effectif des étudiants inscrits dans des filières des TIC en 2005-2006 est environ 11.6% (37'000) du nombre total des étudiants. Une formation complémentaire en TIC est également organisée par l'Etat au profit des nouveaux diplômés en recherche d'un premier emploi et dont la formation universitaire de base ne contenait pas de filières en TIC (programme gouvernemental nommé « formation 21-21 »). La connexion des organismes publics à Internet (bibliothèques, maisons de jeunes) a incité les étudiants à utiliser les TIC dans leur vie courante. Par ailleurs, la création d'une branche informatique dans l'enseignement secondaire et primaire a contribué à ce que la nouvelle génération d'enfants possèdent des connaissances en informatique.

Généralisation des TIC. Le développement des ventes par Internet dans un pays nécessite l'adhésion d'au moins une partie de sa population. Dans cette perspective, la Tunisie a mis en place une politique visant à augmenter rapidement la proportion des ménages tunisiens en possession d'ordinateurs et à développer les possibilités d'accès à Internet.

Les baisses continues des prix des ordinateurs et du matériel informatique, dès les années 2000, ont motivé de nombreux ménages tunisiens à se doter d'un ordinateur. La moyenne des prix des équipements informatiques en Tunisie, si elle est proche des autres pays méditerranéens, reste encore élevée pour la majorité des ménages tunisiens à revenus

⁴³ Loi N 2007-13 du 19 février 2007 concernant l'établissement de l'économie numérique.

modestes. De ce fait, l'Etat a mis en place le programme appelé « l'ordinateur familial » qui permet aux familles à revenu modeste de bénéficier de prix et de modalités de paiement encore plus avantageuses. De plus, les baisses⁴⁴ successives et progressives des tarifs de télécommunication et des abonnements à Internet ont amélioré la pénétration d'Internet auprès des ménages tunisiens ayant une situation socio-économique moyenne. La commercialisation de cartes pré-payées, par les fournisseurs d'accès à Internet FAI et par l'opérateur national de téléphonie fixe (Tunisie Télécom), a permis aux ménages tunisiens disposant d'un ordinateur et d'une ligne de téléphonie fixe de se connecter temporairement à Internet, sans acheter d'abonnements auprès d'un FAI à Internet. En outre, les Tunisiens qui ne disposent pas d'ordinateurs peuvent se connecter à Internet dans les centres publics d'accès à Internet (Publinet), gérés par des privés. Les premiers Publinets ont été créés en octobre 1998. A la fin de 2006, on compte environ 238 Publinets, répartis sur la quasi-totalité du territoire tunisien (ATI 2007). En plus de ces facilités tarifaires et logistiques, plusieurs associations régionales ont contribué à la vulgarisation des TIC et d'Internet dans diverses régions de la Tunisie (33 associations en 2006). Ces associations bénéficient de locaux et de subventions de l'Etat pour l'organisation d'actions d'information et de sensibilisation de la population locale aux avantages des TIC et des achats par Internet (laboratoires mobiles de microinformatique, Bus Internet).

Toutes ces actions incitatives ont fortement contribué à la croissance du taux de pénétration des ordinateurs auprès des ménages tunisiens. Le parc national des ordinateurs en Tunisie, à la fin de 2006, est d'environ 635'000 ordinateurs (568'000 ordinateurs en 2005). En janvier 2007, plus de 6 % des ménages tunisiens disposent d'ordinateurs. L'objectif de l'Etat est que cette proportion dépasse 10% en 2009, avec plus d'un million d'ordinateurs en Tunisie (ATI, 11.2007).

Cadre réglementaire et institutionnel. Depuis, la fin des années 1990, la Tunisie a adapté son arsenal juridique et réglementaire et créé des instances de régulation des TIC et du commerce électronique, afin de répondre aux exigences des échanges de documents électroniques à caractère commercial.

⁴⁴ La loi des finances 2001, a baissé la taxe sur la valeur ajoutée de 18% à 10% sur les services Internet.

Sur le plan juridique, la Tunisie a adopté plusieurs nouvelles lois qui viennent soit amender d'anciennes réglementations, soit compléter l'arsenal juridique existant. La Tunisie a ainsi promulgué des lois relatives à la valeur juridique des documents électroniques, à la certification électronique⁴⁵, à la signature électronique et à la protection⁴⁶ des données personnelles et confidentielles. Elle a modifié les lois liées à la vente à distance⁴⁷, au code pénal⁴⁸, aux obligations et aux contrats⁴⁹ et au transfert électronique des fonds⁵⁰.

Sur le plan institutionnel, la Tunisie a créé un conseil supérieur de l'économie numérique qui définit la stratégie globale du commerce électronique en Tunisie, en collaboration avec la Commission Ministérielle du Commerce Electronique (CMCE). Plusieurs ministères contribuent au développement du commerce électronique en Tunisie, à travers des directions qui ont été créés dans cette perspective. Le Ministère du Commerce et de l'Artisanat intervient à travers sa Direction du Développement du Commerce Electronique et de l'Economie Immatérielle, le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX⁵¹). Le Ministère des Technologies de la Communication intervient de son côté par l'intermédiaire de l'Office de la poste tunisienne, de l'Agence Nationale de Certification Electronique (ANCE), de l'Agence Tunisienne d'Internet (ATI), de l'Agence Nationale de Sécurité Informatique (ANSI) et du Centre d'Etude et Recherche en Télécommunication (CERT).

Les directions du Ministère du Commerce et de l'Artisanat agissent principalement par des soutiens financiers et marketing (subvention, promotion) et par des actions de sensibilisation et d'encadrement des entreprises dans leurs activités (séminaires).

Les organismes liés au Ministère des Technologies de la Communication sont chargés des aspects techniques liés au développement des TIC et du commerce électronique. Ces organismes sont examinés ci-dessous.

⁴⁵ Décret N° 2001-1667 du 17 juillet 2001, portant approbation du cahier des charges relatifs à l'exercice de l'activité de fournisseur de services de certification électronique. Arrêté du ministre des technologies de la communication du 19.7.2001, fixant les données techniques relatives aux certificats électroniques.

⁴⁶ Loi N° 2004-63 du 27 juillet 2004, portant sur la protection des données à caractère personnel.

⁴⁷ Loi N° 98-40 du 2 juin 1998, techniques de ventes et publicité commerciale. Loi N 2000-83 du 9 août 2000, relative aux échanges et commerce électronique. Loi N 2007-13 du 19 février 2007, relative à l'établissement de l'économie numérique.

⁴⁸ Loi N° 99-89 du 2 août 1999, modifiant et complétant certaines dispositions du code pénal (des infractions portants sur le commerce et l'industrie).

⁴⁹ Loi N° 2000-57 du 13 juin 2000, complétant certains articles du code des obligations et des contrats

⁵⁰ Loi N° 2005-51 du 27 juin 2005, relative au transfert électronique des fonds.

⁵¹ Le CEPEX organise la participation tunisienne aux principales manifestations commerciales à l'étranger.

- Commission nationale technique du commerce électronique⁵² créée en 1999, sous la dénomination de Commission Nationale de Commerce Electronique et des Echanges de Données Informatisées. Cet organisme intègre plusieurs spécialistes de divers horizons qui collaborent ensemble pour définir la stratégie à suivre et les infrastructures nécessaires pour le développement du commerce électronique en Tunisie. Sur la base des travaux de cette commission, les premiers projets de e-commerce électronique ont été mis en place et le législateur tunisien a adopté des lois qui définissent le commerce électronique et ses différents aspects techniques et juridiques (Loi N° 2000-83).
- Agence Nationale de Certification Electronique (ANCE). Créée en octobre 2000, cette autorité de certification veille sur la protection des échanges à valeur ajoutée à travers les TIC en général et Internet en particulier (administration des réseaux informatiques connectés à Internet, protection des données à caractère confidentiel, signature électronique des documents échangés, définition des techniques de chiffrement. Cette agence s'occupe aussi des sanctions nécessaires en cas de fraude.
- Agence Nationale de la Sécurité Informatique (ANSI). Cette agence, créée en février 2004⁵³, assure la veille technologique dans le domaine de la sécurité informatique. Elle est aussi chargée de l'application de la stratégie générale en matière de sécurité des systèmes informatiques et des réseaux et contrôle l'exécution des réglementations relatives à l'obligation de leur audit périodique dans les diverses structures publiques et privées (administration des réseaux informatiques, solution de protection des données à caractère confidentiel utilisées, efficacité des techniques de chiffrement).
- Centre d'Etude et Recherche en Télécommunication (CERT). Cette institution est chargée de l'évaluation des besoins de la Tunisie en technologie de télécommunications (réseaux, échanges de données par satellite). Cet organisme d'Etat est aussi chargé de l'évaluation et de l'homologation préalable du matériel informatique et de télécommunication à importer et à commercialiser en Tunisie.
- Agence Tunisienne d'Internet. Les connexions à Internet en Tunisie devraient se faire par l'intermédiaire d'un fournisseur d'accès privé ou public qui devrait à son tour être

⁵² Décret N 99-2807 du 21.12.1999, portant création d'une commission de commerce électronique.

⁵³ Loi n 2004-5 du 3 février 2004, concernant la création de l'Agence Nationale de la Sécurité Informatique.

connecté à l'Agence Tunisienne d'Internet (ATI). Cette agence d'Etat, veille sur l'application de la politique de la Tunisie concernant Internet et les services liés, et gère tous les noms de domaine « .tn ».

- Les fournisseurs d'accès à Internet (FAI). La Tunisie dispose en 2007 de 12 fournisseurs d'accès Internet, 7 publics et 5 privés. Ces FAI diffèrent principalement par les acteurs qu'ils devraient connecter à Internet. Les fournisseurs d'accès publics ont l'exclusivité des connexions des organismes publics⁵⁴. Les FAI privés se chargent des connexions à Internet des personnes morales ou physiques privées résidant en Tunisie. Ces fournisseurs privés sont en situation de concurrence entre eux.

Les diverses évolutions envisagées dans cette section contribuent largement au développement des TIC en Tunisie, tant individuellement que par leurs effets de synergie. Il en résulte déjà pour la Tunisie une position favorable en la matière.

La Tunisie a ainsi bénéficié en 2007 de la reconnaissance de plusieurs instances Internationales notamment le Forum de Davos et l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). Le rapport de Davos de 2007 sur les technologies de l'information place la Tunisie avant les autres pays arabes et africains et à la 35^{ème} place mondiale sur un total de 122 pays (Le Maroc 76^{ème}, Egypte 77^{ème} et l'Algérie 80^{ème})⁵⁵. Le même rapport accorde à la Tunisie des positions de premier plan à l'échelle mondiale en terme de réussite du gouvernement dans la promotion des TIC (4^{ème}), d'importance des TIC dans la stratégie gouvernementale (6^{ème}), de facilité de création des entreprises spécialisées dans les TIC (12^{ème}) et de qualité des institutions d'enseignement public (14^{ème}).

Ces évolutions révèlent pour la Tunisie un fort potentiel de développement des transactions commerciales par les voies électroniques et principalement dans les secteurs porteurs, notamment l'industrie touristique.

⁵⁴ Chaque fournisseur d'accès Internet public a le monopole d'un ou plusieurs ministères ou organismes liés.

⁵⁵ Le classement se base sur trois éléments majeurs : l'environnement politique et économique du pays, le niveau de développement technologique et le degré d'utilisation des TIC.

Conclusion

Quels sont les éléments que l'on peut retenir de ce chapitre 2 pour la suite de nos recherches ?

D'abord, le tourisme représente depuis fort longtemps un des éléments moteurs les plus importants de la croissance économique de la Tunisie. Ce secteur touristique est par ailleurs riche en potentialités. Les investisseurs et les pouvoirs publics en sont très conscients et sont bien décidés à poursuivre et intensifier leur politique dans ce sens.

Concernant l'orientation de ces efforts, la comparaison avec les autres destinations touristiques concurrentes (Maroc, Egypte, Turquie) montre que la Tunisie occupe plutôt un créneau très sujet à la pression de prix, celui du balnéaire et du tourisme de masse. Une réorientation souhaitable serait de développer encore plus de produits plus différenciés et déjà existants, tels que le tourisme culturel, de bien-être ou d'affaires. Les investisseurs et les pouvoirs publics l'ont bien compris. Diverses actions sont en cours dans ce sens. A ce sujet, la Tunisie doit toutefois faire face au défi de gérer par rapport aux pays concurrents une position qui ne soit pas celle de suiveur.

En plus, le niveau des infrastructures techniques et humaines en matière informatique en Tunisie est relativement élevé. Dans ce contexte de développement du tourisme et de l'informatique, il est pertinent d'examiner les applications du commerce électronique au secteur touristique tunisien.

Chapitre 3

Commerce électronique et structures de distribution des entreprises hôtelières (méthodes de vente)

Ce chapitre 3 et les quatre suivants se basent sur la partie qualitative de la recherche, à savoir entretiens, explorations des sites web, revue de la littérature.

Le secteur hôtelier se caractérise par des circuits de distribution longs qui intègrent successivement plusieurs intermédiaires. Ces intermédiaires contribuent aux avantages concurrentiels des hôtels et à la satisfaction des clients (Kotler et al. 2003). Le développement des activités commerciales à travers Internet bouleverse les structures de distribution dans beaucoup de domaines; c'est le cas en particulier de l'industrie touristique et hôtelière en Tunisie.

Objectif

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les tendances des structures de distribution des entreprises hôtelières avec notamment la perspective du développement des ventes à travers Internet.

Importance

Ce travail permet d'évaluer ces diverses évolutions et, ainsi, de proposer aux hôtels une structure de distribution souhaitable, tenant compte des caractéristiques de ce secteur d'activités et de leurs spécificités.

Plan

Ce chapitre se divise en cinq sections. Tout d'abord, il décrit les canaux de distribution traditionnels des produits hôteliers en Tunisie (3.1). Ensuite, il présente les modèles de distribution purement électroniques des services hôteliers, dans le cadre d'une stratégie de désintermédiation des canaux de distribution traditionnels (site web de l'hôtel ou vente directe ; 3.2). Ce chapitre traite encore les solutions de recours à des sites web spécialisés (agences de voyages électroniques ; 3.3), ou à des regroupements de sites web spécialisés

(places d'affaire électronique ; 3.4). Enfin, il présente les modèles qui s'efforcent de combiner les divers types de distribution précédents (multicanaux ; 3.5).

Dans chacune de ces sections, on évalue les possibilités de développement de chacun des modèles de structure de distribution que l'on rencontre dans le secteur hôtelier tunisien.

Définitions

On peut définir 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 maximale de 4 mois, pour l'un des motifs suivants : agrément, santé, missions et réunions, voyages d'affaires et déplacements professionnels, voyages scolaires, etc. (Kotler et al. 2003).
- Commerce électronique⁵⁶. Le commerce électronique est généralement défini comme l'ensemble des transactions faites et initialisées à travers Internet (information, commande avec paiement électronique ou non). Dans ce cadre, on peut considérer divers types de relations : le commerce à travers Internet des entreprises aux particuliers (B to C), des entreprises aux entreprises (B to B), des entreprises à l'administration publique (B to A) et de particuliers à particuliers (C to C). Dans ce travail de recherche, on s'intéresse avant tout aux deux premiers types de relations d'affaires.
- Circuit et canal de distribution. On appelle circuit de distribution le chemin suivi par un produit ou un service lors de son transfert du stade de la production à celui de la consommation. Cet itinéraire est porté par un ensemble de personnes ou d'entreprises que l'on appelle les intermédiaires. Un canal de distribution est constitué par une catégorie d'intermédiaires du même type (Lendrevie et Lindon 2006).

3.1. Les canaux de distribution traditionnels des produits hôteliers

Un voyage international nécessite une organisation et une planification rigoureuse. Le touriste peut organiser son voyage en utilisant les services télématiques et les informations disponibles dans les guides touristiques et les ouvrages spécialisés, ou en

⁵⁶ 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.

sollicitant les services des organisateurs de voyages tels que les tours opérateurs et les agences de voyages traditionnelles.

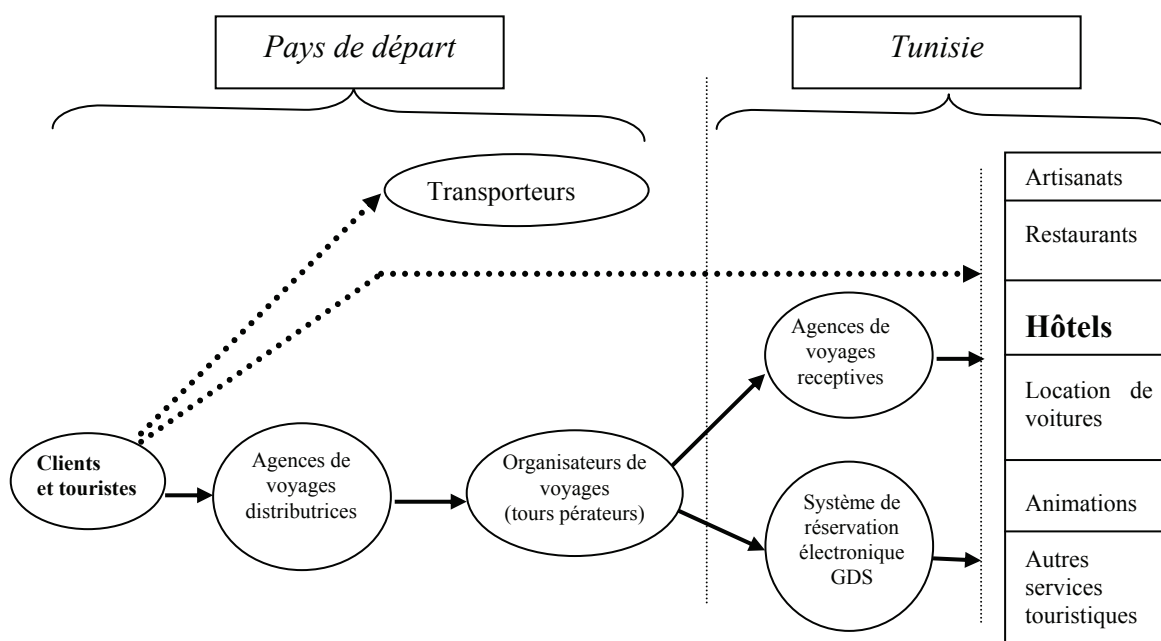


Figure 3.1. Structure de distribution pour le secteur hôtelier tunisien (inspiré de Kotler et al.2003, de nos exploration de sites web et de nos entretiens).

Selon les hôteliers interrogés, plus de 80% des touristes qui visitent la Tunisie recourent aux services des circuits classiques des agences et organisateurs de voyages. Les réservations directes intéressent généralement les clients fidélisés et habitués à la Tunisie, et se situent plus particulièrement dans le segment de tourisme d'affaires. Elles s'effectuent généralement par l'intermédiaire de moyens télématiques, tels que le téléphone et le fax.

3.1.1. Description des intermédiaires de distribution

Parmi les principaux intermédiaires de distribution des produits et services touristiques et hôteliers en Tunisie, citons les suivants :

- Les organisateurs de voyages du pays de départ (tours opérateurs). Ces entreprises se chargent de réunir et d'offrir des ensembles intégrés de prestations touristiques (moyens

de déplacement, transfert, hébergement, excursions, utilisations d'installation balnéaires, etc.). Ces tours opérateurs sont actifs principalement dans les pays de départ.

- Les agences de voyages du pays de départ (agences de voyages distributrices). Elles sont les distributeurs des produits touristiques intégrés programmés par les tours opérateurs, et sont, comme ceux-ci, actives principalement dans les pays de départ des touristes.
- Les agences de voyages réceptives. Ce sont des entreprises actives en Tunisie et spécialisées dans l'organisation d'excursions et de séjours en Tunisie. Elles travaillent pour les organisateurs de voyages du pays de départ, pour les prestataires de services locaux et directement pour certains touristes internationaux.
- Les systèmes de réservation électroniques (Global Distribution System-GDS). Ce sont des systèmes informatiques de réservation et d'information utilisés généralement par les agences de voyages. Ils permettent de réserver des billets d'avions, 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 leur maintenance et de la formation de leurs utilisateurs. Ces systèmes de réservation sont utilisés par les hôtels, par les tours opérateurs, et par les agences de voyages des pays de départ et de la Tunisie.

Exemples de systèmes très utilisés en Tunisie :

- AMADEUS. Ce système a été développé par les quatre compagnies aériennes Lufthansa, Air France, Iberia et Continental. Depuis 2001, cette société a développé une solution de réservation par Internet (AMADEUS.Net) et un moteur de recherche (Value pricer) capable de réaliser des recherches et des réservations en fonction des critères de chaque client. Les experts du tourisme tunisien affirment que, depuis 2002, de nombreuses agences de voyages et quelques hôtels tunisiens bénéficient des services du réseau « Amadeus Tunisie ». Pour encourager l'impression des billets en ligne, Amadeus accorde aux petites et moyennes agences de voyages partenaires des bonus pour les ventes supérieures à un certain seuil de segments (200 segments) et la gratuité pour les grandes agences de voyages (plus de 350 billets d'avion). De plus, il leur offre des baisses pour les connexions réalisées par des lignes téléphoniques spécialisées et la

gratuité pour l'utilisation du web. Ces deux mesures ont contribué au développement de l'utilisation des connexions électroniques et de ses solutions Internet auprès de ses partenaires.

- GALILEO. Les agences de voyages interviewées affirment que ce système représente un concurrent potentiel de « AMADAEUS ». Mais, il détient encore un faible pourcentage des transactions de voyages réalisées en Tunisie. Pour renforcer sa présence sur le marché tunisien, cette entreprise a élaboré une stratégie marketing offensive en accordant des réductions aux agences de voyages encore plus importantes qu'AMADEUS. Pour le marché de voyages en ligne, elle a créé l'agence de voyages « www.trip.com ». Cette stratégie n'a pas encore atteint les objectifs espérés et le marché tunisien reste encore dominé par AMADEUS, seul partenaire de la première compagnie aérienne de la Tunisie.
- SABRE. Ce système a été créé par « American Airlines » en 1976, et représente le premier GDS utilisé dans le monde. Il est le plus important GDS utilisé aux USA pour les réservations électroniques de voyages. Pour développer son activité sur Internet, cette société a développé plusieurs solutions web (EasySabre, evoyaWEBtop) qui permettent aux agences de voyages d'accéder à sa base de données à travers Internet. En Europe et en Tunisie, les solutions de SABRE sont très utilisées pour la réservation et l'achat de voyages à travers les agences de voyages électroniques nord américaines (Travelocity). Ces solutions proposées par SABRE ne sont pas encore utilisées par les agences de voyages tunisiennes traditionnelles et électroniques.

Plusieurs autres GDS sont aussi utilisés pour les réservations électroniques de voyages (APPOLO, WORLDSPAM) à travers le monde, mais ils détiennent encore de faibles parts du marché mondial de voyages dans ce domaine, et ne sont pas encore utilisés par les agences de voyages tunisiennes traditionnelles et électroniques.

3.1.2. Avantages des canaux traditionnels

Les hôteliers affirment que les intermédiaires assurent certaines fonctions plus efficacement et à moindres coûts que les hôtels telles que la promotion et la vente des produits et services hôteliers, la communication avec les touristes internationaux, les démarches administratives liées aux opérations de réservation, l'assurance et la garantie des transactions, les modalités de paiements, la gestion des annulations, etc. De plus, les

intermédiaires jouent un rôle important dans l'affluence des touristes vers la Tunisie et le remplissage des hôtels. D'autres hôteliers affirment que les organisateurs de voyages contribuent à l'amélioration de la satisfaction des touristes en étudiant toutes les variables nécessaires au succès d'un voyage tels que les moyens de déplacement, le transfert, l'hébergement, les excursions, et garantissent ainsi la qualité des prestations fournies par toutes les entreprises impliquées.

3.1.3. Inconvénients des canaux traditionnels

Le secteur hôtelier se caractérise par des circuits de distribution longs qui intègrent successivement plusieurs intermédiaires de distribution. Chaque intermédiaire reçoit des commissions fixes ou variables en fonction de l'importance de sa contribution dans les processus de vente et de promotion des produits hôteliers. L'importance des marges perçues par les intermédiaires est clairement décrite dans le tableau 3.1 ci-dessous.

Tableau 3.1. Moyennes des marges perçues par les principaux intervenants dans le prix total payé par un touriste en 2005.

<i>Hôtel</i>	<i>Transport aérien</i>	<i>Tours opérateurs</i>	<i>Agences de voyages</i>	<i>Frais généraux à l'étranger</i>	<i>Frais sur le lieu des séjours</i>
36	30	10	8	6	10

Source: Enquêtes auprès des hôteliers tunisiens.

Selon les hôteliers interrogés, la structure de distribution traditionnelle est trop longue et trop coûteuse et présente en particulier les limites suivantes:

- elle complique la recherche des informations et la communication directe avec les touristes internationaux. Souvent, les conseillers des organisateurs de voyages disposent de connaissances et d'informations limitées des caractéristiques des hôtels tunisiens et des régions de leur implantation. Ils risquent donc de fournir des réponses imprécises ou erronées et d'augmenter ainsi l'insatisfaction des touristes ;
- elle complique la segmentation des marchés et le positionnement des hôtels ;
- elle entrave la fidélisation des touristes internationaux qui restent, même après leur séjour, les clients de l'organisateur de voyages du pays de départ ;
- elle réduit le pouvoir de négociation des hôtels avec les organisateurs de voyages.

Toutes ces limites ont des influences majeures sur la qualité des produits et services hôteliers, sur l'image et sur les performances des hôtels tunisiens. Le développement du

commerce électronique a par contre induit la création de nouvelles possibilités de ventes qui permettent aux hôtels de contourner les intermédiaires de distribution traditionnels.

Dans les trois sections suivantes, nous présentons les diverses solutions et politiques de vente à travers Internet pratiquées dans le marché hôtelier et l'industrie de voyages.

3.2. Site web de l'hôtel (vente directe)

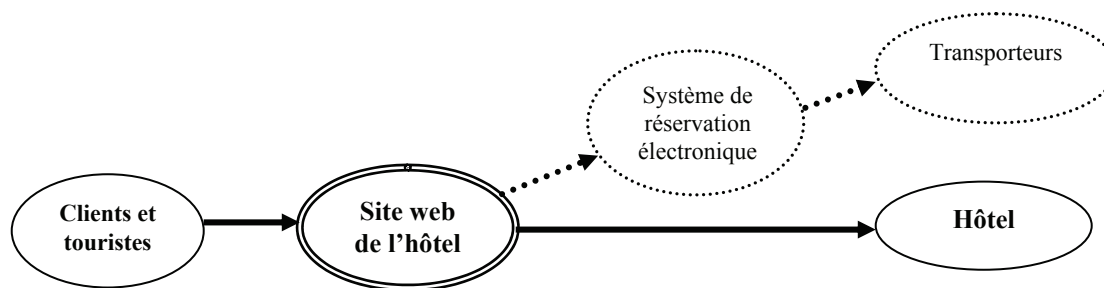


Figure 3.2. Transaction par l'intermédiaire du site web de l'hôtel.

3.2.1. Description des sites web des hôtels

L'exploration des sites web des hôtels fait apparaître les quatre types suivants :

- Site web statique. Ce type de site affiche des informations générales et l'offre de l'hôtel. Il vise principalement la promotion de l'image de l'hôtel et de ses produits dans le marché des voyages en ligne.
- Site web informationnel. Cette solution consiste à ajouter à un site statique de nouvelles possibilités informationnelles. Ces sites présentent l'ensemble des services nécessaires pour la planification et l'organisation d'un voyage tels que des informations mises à jour sur les disponibilités des chambres, les tarifs et les offres promotionnelles. De plus, ils permettent aux touristes de visiter virtuellement l'hôtel et la région de son implantation.
- Site web interactif et relationnel. Cette solution consiste à ajouter à un site web informationnel de nouvelles possibilités relationnelles. Ces sites web contiennent des applications interactives qui permettent aux touristes de communiquer en temps réel avec les collaborateurs de l'hôtel.
- Site web dynamique. Ce site, en plus des services d'un site web interactif et relationnel, permet aux touristes d'accéder directement à la base de données de l'hôtel et de chercher

des informations actualisées.

- Site web transactionnel. Ce site contient, en plus des possibilités d'un site web dynamique, des outils permettant aux touristes de réaliser des transactions commerciales telles que la réservation et le paiement à distance.

On peut mentionner à ce sujet, les sites web des plus importantes entreprises de l'hôtellerie tunisienne, explorés par l'auteur, et décrits dans le tableau 3.2 ci-dessous.

Tableau 3.2. Sites d'entreprises hôtelières tunisiennes et services offerts par site.

	<i>Hôtels</i>	<i>Adresse web (www)</i>	<i>Tr</i>	<i>OP</i>	<i>Rs</i>	<i>PE</i>	<i>VV</i>	<i>AV</i>
Chaînes hôtelières	Abou Nawas	abounawas.com	*		*	*	*	
	Les Orangers	orangers.com.tn	*	*	*	*	*	
	Yadis Hotels	yadis.com.tn	*	*	*		*	
	S.D.T.S hotels	sdts.tourism.tn	*	*	*			
	El Mouradi	elmouradi.com.tn	*		*		*	
Hôtels cinq étoiles	Le Palace Sousse	lepalace.com.tn	*		*		*	
	Palace (Gamarth)	palace.com.tn			*			
	Sahara Palace	saharapalace.com.tn	*		*			
	Hotel Marina Palace	marinapalace.com.tn	*		*		*	
	Yasmine hammamet	yasmine.com.tn	*		*			
Hôtels quatre étoiles	Hotel Helya	helyahotel.com.tn	*		*			
	Hotel Acropole	acropole.com.tn	*	*	*		*	
	Club Mahdia Beach	mahdiabeach.com.tn			*			
	Hotel du Lac	hoteldulac.com.tn			*		*	
	Hotel Ramla	hotelramlatozeur.com.tn		*	*		*	
	Nesrine	hotelnesine.com.tn			*			
Hôtels trois étoiles	Hotel Caravanserail	caravanserail.com.tn/	*	*	*		*	
	Hotel Dreams Beach	dreamsbeach.com.tn/	*	*	*		*	
	Hotel Mezri	hotelmezri.com.tn		*	*		*	
	Hotel Montana	montana.planet.tn		*	*		*	
	Majestic Hotel Tunis	majestichotel.com.tn			*		*	
	SOLYMAR	solymar.com.tn		*				
	Garden park hotel	gardenpark.com.tn			*		*	

* Sites web explorés par l'auteur en 2004 et 2006⁵⁷.

Notes : abréviations

- Tr = Présente les tarifs & OP= Présente des offres promotionnelles
- Rs = Permet la réservation électronique & PE = Permet le paiement électronique
- VV = Permet des visites virtuelles & AV= Liens avec des agences électroniques

⁵⁷ Il est intéressant de constater que si les sites évoluent dans leur forme (introduire d'autres langues et partenaires ; actualiser des images et des liens ; améliorer et faciliter l'utilisation du site, ils sont rares à passer d'un caractère informationnel à l'opérationnalité transactionnel (à permettre la vente directe).

L'analyse du tableau 3.2 révèle que les hôtels tunisiens utilisent en majorité leur site pour la promotion de leur marque et pour fournir des informations générales sur l'hôtel et sa région.

De plus, on remarque deux groupes de comportements:

- Certains hôtels n'affichent ni leurs tarifs ni leurs offres promotionnelles. Ce phénomène a été plus particulièrement observé en analysant les sites web des hôtels spécialisés dans le tourisme de haut de gamme. En revanche, la majorité des hôtels trois étoiles affichent des offres promotionnelles et de fortes réductions. On remarque aussi que plusieurs hôtels accordent plus d'avantages aux clients qui font leurs réservations auprès des agences de voyages partenaires.
- La majorité des hôtels se contentent d'afficher leurs tarifs et procédures de réservations électroniques, sans permettre aux touristes internationaux de réaliser des opérations de paiement électronique à travers le site web de l'hôtel.

3.2.2. Perspectives d'un site web commercial

Espoirs d'un site web commercial. Plusieurs hôteliers affirment que la vente directe par Internet est largement moins coûteuse que par les canaux traditionnels. Souvent, avec les systèmes traditionnels, l'hôtel assume inconsciemment plusieurs coûts induits par de mauvaises collaborations avec ses partenaires de vente, par la rigidité de l'organisation et par les fréquents changements de partenaires. Ces facteurs augmentent énormément les coûts et font perdre à l'hôtel des opportunités commerciales. La vente directe par Internet entraîne au contraire plusieurs effets en sens inverse qui sont analysés ci-dessous.

- Elimination des intermédiaires de vente. L'analyse du tableau 3.1 révèle que les marges moyennes perçues par les intermédiaires traditionnels sont d'environ 20% du prix total payé par un touriste (tours opérateurs, agences de voyages, frais généraux à l'étranger). Lorsque ces intermédiaires n'existent plus, les marges en sont réduites d'autant. Cette réduction contribue fortement à l'amélioration des performances commerciales de l'hôtel. Elle s'exerce principalement auprès des clients fortement sensibles aux variations des tarifs.
- Automatisation des procédures de vente. Le site web permet à l'hôtel d'automatiser plusieurs tâches administratives et de substituer les médias électroniques aux supports

papier, ce qui est souvent moins coûteux. En outre, l'hôtel est alors à même de réduire les charges des services d'assurances en créant des communautés de support en ligne capables de fournir automatiquement des renseignements précis à ses clients. L'intégration de ces canaux de vente plus économiques permet enfin à l'hôtel de réaliser des gains de productivité sur les tâches d'avant-vente (informations) et d'après-vente (support client).

- Amélioration de la productivité de la force de vente. Le site web transactionnel met la force de vente de l'hôtel directement en contact avec le client. De plus, l'automatisation des processus sans grande valeur ajoutée pour les clients tels que les procédures liées à la réservation et à la communication des informations générales permet à la force de vente de mieux écouter et servir les clients. Dès lors, le savoir-faire, la formation et la motivation de la force de vente de l'hôtel vont jouer pleinement pour son succès commercial. L'hôtel peut collecter des informations sur l'évolution de la demande et les comportements de ses marchés et des touristes. Il est en même temps plus informé et bénéficie de nouveaux arguments de vente pour renforcer son pouvoir de négociation avec les intermédiaires de ventes et saisir de nouvelles opportunités commerciales.
- Synergie avec les entreprises des secteurs annexes. Le site web transactionnel permet à l'hôtel de créer une synergie avec les entreprises qui offrent des produits et des services complémentaires. Ainsi, l'hôtel peut en même temps augmenter ses ventes et réaliser des économies d'échelles sur les frais de gestion de son site web et de sa force de vente.

Limites d'un site web commercial. La vente directe par Internet reste toutefois encore d'une extension limitée. Parmi les hôteliers interviewés, plusieurs affirment que la vente à travers Internet représente leur idéal. Cependant, d'autres hôtels affirment que la désintermédiation totale est une solution encore peu réaliste principalement pour les raisons suivantes :

- Importance des organisateurs de voyages. Les organisateurs de voyages continuent d'assumer d'importants rôles dans la promotion des hôtels tunisiens, dans la vente de leurs produits sur les marchés étrangers et dans l'établissement de la confiance auprès des touristes qui de ce fait hésitent encore à acheter directement à travers Internet.
- Attitudes des touristes. De fortes proportions des touristes sont encore hostiles à l'utilisation d'Internet pour des opérations commerciales, alors qu'ils le voient comme un support de l'information et du savoir. Les principales variables qui démotivent la

majorité des touristes à acheter à travers Internet sont relatives à la confiance, aux risques des paiements à distance et à la protection des données personnelles.

Les entreprises de création de site web interrogées distinguent ainsi trois profils d'acheteurs à travers Internet:

- Les « initiés » qui ont un haut niveau de connaissances des TIC et des règlements concernant les opérations commerciales à travers Internet. Ces personnes ont tendance à éviter l'envoi de données sensibles par Internet.
- Les « débrouillards » qui sont bien équipés en TIC et en outils de sécurité. Ils ont un sentiment de confiance et acceptent d'échanger des informations sensibles par Internet.
- Les « sceptiques » qui sont des utilisateurs moyens des TIC. Ces personnes exigent d'être convaincues de la fiabilité des outils de sécurité disponibles avant d'envoyer des informations personnelles à travers Internet. C'est surtout sur cette troisième catégorie que peuvent agir les hôtels.

Investissements nécessaires. L'utilisation d'un site web transactionnel peut donner des avantages à un hôtel, en terme de coûts commerciaux. Mais, une analyse des apports de la vente directe à travers Internet qui se focalise sur la réduction des coûts risque d'induire en erreur. Le succès d'une politique de ventes directes par Internet nécessite en effet d'importants investissements en terme de marketing, d'organisation, de compétences humaines, et d'équipements informatiques, qui représentent des coûts supplémentaires à assumer par l'hôtel. En effet, selon les hôteliers et les entreprises de création de site web interviewés, pour développer la vente directe par Internet, l'hôtel devrait investir dans plusieurs domaines qui sont analysés ci-dessous.

- Adapter son marketing. La vente directe par Internet nécessite une stratégie marketing rigoureuse et en cohérence avec les exigences du marché de voyages en ligne. Par exemple, pour développer une proximité psychologique et relationnelle avec les touristes, l'hôtel devrait adapter sa politique de vente par Internet aux spécificités locales de chaque marché et présenter des sites en plusieurs langues et qui s'adaptent dynamiquement aux spécificités culturelles de chaque pays. De plus, l'hôtel devrait augmenter la visibilité de son site web auprès des acheteurs en ligne dont la majorité ne connaissent pas les hôtels tunisiens, en adoptant une politique de promotion et de référencement efficace auprès des moteurs de recherche, réaliser des échanges de liens

et de banderoles publicitaires avec d'autres sites de forte réputation, et placer l'adresse de son site sur un maximum de supports tels que les télévisions, les magazines, etc.

- Créer un site web de bonne qualité et adapter ses équipements informatiques. Une stratégie de vente directe par Internet des produits hôteliers exige la création de site présentant un contenu riche et des procédures garantissant la sécurité des opérations et l'efficacité d'utilisation du site (facilité et rapidité des processus d'achats, de réservation et de paiement, des connexions avec plusieurs entreprises prestataires des produits touristiques.). De plus, la vente directe par Internet exige l'adoption de systèmes informatiques flexibles et capables de porter à distance et en permanence les opérations commerciales. Selon les entreprises de création de sites web interviewées, la majorité des hôtels tunisiens disposent d'infrastructures informatiques anciennes, peu capables de porter efficacement les opérations commerciales à distance dans un marché de plus en plus international. Ainsi, l'hôtel devrait s'équiper par l'acquisition de nouvelles plates-formes informatiques. De plus, il devrait assumer des coûts liés à l'harmonisation et aux transferts des données entre ses anciens et ses nouveaux systèmes informatiques.
- Adapter son modèle organisationnel. L'utilisation d'un site web transactionnel peut donner des avantages marketing à un hôtel. Mais cette utilisation dépend fortement de la facilité à intégrer ce nouveau canal de vente dans le système organisationnel de l'hôtel. Par exemple, la vente directe par Internet contraint l'hôtel à adopter une organisation plus souple et apte à supporter l'échange en temps réel de grandes quantités d'informations, et la gestion permanente des réservations réalisées à distance. Cette restructuration organisationnelle engendre des coûts supplémentaires, qui sont très souvent considérés par les hôtels de la Tunisie comme encore très élevés.
- Développer les compétences humaines. Pour optimiser la gestion de ce nouveau canal de ventes et offrir plus d'utilités et de confort aux touristes, les hôtels devraient maîtriser à la fois les méthodes de ventes traditionnelles et celles reliées aux ventes électroniques, les deux demandent souvent des savoirs et des savoir-faire totalement différents. Tout cela exige de l'hôtel d'importants investissements en terme de formation et d'engagement de personnel.

Pour l'instant, la majorité des hôtels tunisiens sont des PME qui n'ont pas les moyens nécessaires pour garantir le succès de cette politique de vente. Par conséquent, ils devraient envisager des solutions d'alliances ou de coopérations avec des entreprises spécialisées dans les voyages. C'est ce que proposent les trois sections suivantes.

3.3. Sites web spécialisés (agences de voyages électroniques)

Le dynamisme observé durant les dernières années dans le secteur touristique a motivé des sites web spécialisés dans l'organisation de voyages à travers Internet qu'on appelle « agences de voyages électroniques ».

On peut mentionner, à ce sujet, les sites web des plus importantes agences de voyages électroniques qui permettent d'organiser des voyages et des séjours dans l'hôtellerie tunisienne. Ces sites web sont décrits dans le tableau 3.3 ci-dessous.

Tableau 3.3. Sites spécialisés qui permettent d'organiser des voyages en Tunisie.

Adresse web :www.	Propriétaire	SRE - GDS	Liens avec des entreprises en Tunisie			
			Res-Hot	B-Avions	Loc-voit	Inf-Des
Expedia.msn.com	Microsoft	WorldSpam	*	*	*	*
Travelocity.com	Sabre inc	SABRE	*	*	*	*
Trip.com	TripNetWork INC	Galeleo	*	*	*	*
ahlan.tourism.tn	Buildyourtrip.com	HRS ⁵⁸	*	*	*	*
nekermann.de	Nekermann		*	*	*	
Fram.fr	Fram		*	*	*	
rui.com.	RUI		*	*	*	*
tui.com	TUI		*	*	*	*
hotelplan.ch	Hotelplan		*			*
Kuoni.ch	Kuoni		*			*
ifriqiya.com.tn.	STUVIT Tunisie Voyages		*		*	*
interlo.com.tn			*		*	*
tuni-voyages.tourism.tn			*			*

* Sites web d'entreprises de l'échantillon explorés par l'auteur en 2004 et 2006.

Notes : abréviations

- Adresse URL = L'adresse web du site commence par www.
- SRE- GDS = Utilise un système de réservation électronique « GDS »
- Res-Hot = Permet de réserver des chambres d'hôtels en Tunisie
- B-Avions = Permet de réserver et d'acheter des billets d'avions vers la Tunisie
- Loc-Voit = Permet de réserver une voiture en Tunisie
- Inf-Des = Permet de chercher des informations sur la destination Tunisie

⁵⁸ « Hotel Reservation Center » permet de réserver dans plus de 110'000 hôtels à travers le monde (en 2006).

3.3.1. Description des agences de voyages électroniques (AVE)

Le rapport de l'organisation internationale de l'aviation civile « IATA » publié en 2000, mentionnait déjà que la majorité des agences de voyages électroniques appartiennent à des prestataires de services de voyages tels que les entreprises propriétaires de systèmes de réservations électroniques de renommée internationale (GDS), les organisateurs de voyages ou des consortiums de compagnies aériennes. Ces nouveaux intermédiaires électroniques représentent des solutions de substitution aux agences de voyages traditionnelles. Ils devraient permettre aux hôtels de contacter les touristes et de leur vendre leurs produits, indépendamment des contraintes géographiques. Ainsi, les hôtels qui optent pour les solutions d'alliances avec des agences de voyages électroniques peuvent se concentrer sur leur activité d'accueil et bénéficier de la réputation et de l'image de ces nouveaux intermédiaires de renommée internationale. Désormais, les agences de voyages électroniques assument la gestion de toutes les opérations en ligne telles que la stratégie marketing, la technologie, la logistique, la base de données, etc.

Ces sites web spécialisés offrent aux touristes principalement les services suivants :

- réservations et achats des billets d'avions en ligne auprès des compagnies aériennes,
- réservations des chambres d'hôtels en fonction des préférences des touristes,
- locations de voitures auprès d'entreprises spécialisées,
- recherches d'informations pour l'organisation de voyages telles que des informations météorologiques et des cartes géographiques des villes des destinations touristiques.

Le tableau 3.3 révèle que toutes les agences de voyages électroniques internationales offrent les différentes prestations des agences de voyages traditionnelles. Cependant, les agences de voyages électroniques tunisiennes se spécialisent dans les services d'informations sur la destination, la réservation des chambres d'hôtels et la location des voitures et renonce aux opérations relatives aux activités du transport aérien. Ainsi, on peut déduire que les agences de voyages électroniques internationales ciblent les touristes internationaux, et les agences tunisiennes plutôt les marchés qui n'ont pas besoin de billets de transport, à savoir le marché intérieur et maghrébin. De plus, on distingue les agences électroniques disposant de systèmes de réservations électroniques et d'autres qui ne disposent pas de ces systèmes et proposent des liens vers des entreprises prestataires de

services touristiques.

Agences de voyages électroniques disposant de systèmes de réservations électroniques. Ces sites web sont développés, principalement, par des entreprises propriétaires de système de réservation électronique de renommée internationale. Ces agences électroniques permettent aux touristes d'accéder à l'ensemble des services nécessaires à la planification et l'organisation d'un voyage international. De plus, elles servent comme outils de réservations électroniques pour d'autres sites web spécialisés dans les voyages en ligne.

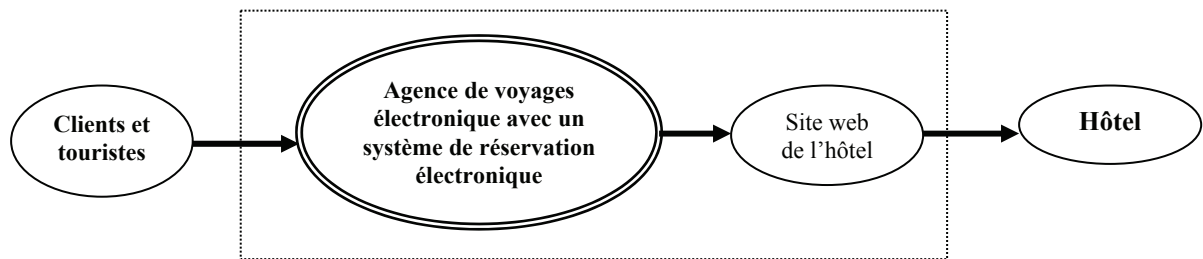


Figure 3.3. Transaction par un site web avec système de réservation électronique.

Exemples d'agences de voyages électroniques avec système de réservation électronique, qui permettent d'organiser un voyage vers la Tunisie: «www.expedia.com», «www.travelocity.com» et «www.trip.com».

Agences de voyages électroniques sans système de réservation électronique. Ces sites web sont élaborés principalement par des organisateurs de voyages afin de saisir de nouvelles opportunités dans le marché des voyages en ligne. Ils sont des intermédiaires électroniques qui facilitent les rencontres entre les prestataires de services de voyages et les touristes. Ces agences électroniques utilisent les systèmes de réservation électronique d'autres entreprises spécialisées et des liens directs avec les prestataires de services touristiques.

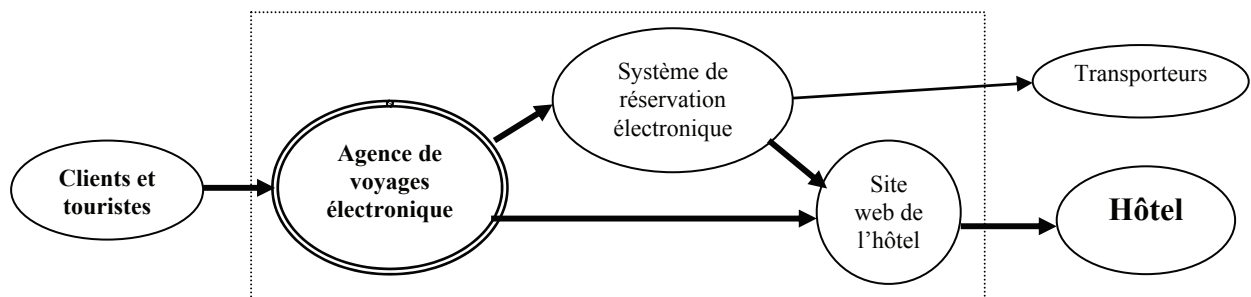


Figure 3.4. Transaction par un site web sans système de réservation électronique.

Exemples d'agences de voyages électroniques sans système de réservation électronique : le site web « ahlan.tourism.tn » élaboré par l'agence de voyages électronique française « Buildyourtrip.com », qui organise et vend des voyages vers la Tunisie, les sites web des organisateurs de voyages de renommée internationale tels que TUI, Fram, RUI et Hotelplan.

3.3.2. Perspectives des agences de voyages électroniques

La proportion des touristes qui organisent leurs voyages en utilisant les agences de voyages électroniques est en progression rapide. Cette constatation est confirmée par les récentes études des cabinets de conseils de renommée internationale, qui observent que de fortes proportions des voyageurs Européens et Nord américains ont utilisé en 2006, les agences de voyages électroniques⁵⁹ pour organiser leurs voyages. De plus, la proportion des acheteurs en ligne des services de voyages qui renoncent à l'utilisation des réseaux traditionnels est toujours en croissance (BCG 2007, Ernst & Young 2007, TIAA 2007).

Attentes des agences de voyages électroniques. Dans ce contexte et à partir des interviews, on peut faire les réflexions suivantes, valables pour la Tunisie.

- Les commissions perçues par les agences de voyages électroniques sont souvent plus faibles que les marges exigées par les intermédiaires traditionnels. Souvent les agences de voyages électroniques offrent aux touristes des accès gratuits et se financent par les commissions payées par les prestataires de services tels que les compagnies aériennes, les hôtels et les entreprises de location de voitures.
- Les agences de voyages électroniques permettent aux hôtels de bénéficier de nouvelles alternatives pour la distribution de leurs produits dans un marché global. Les difficultés des hôtels des pays en développement, qui sont largement d'ordre économique, sont dues principalement à la structure de leurs marchés touristique et hôtelier, ainsi qu'à leur forte dépendance par rapport aux organisateurs de voyages pour la vente de leurs produits. De plus, l'accès direct ou par l'intermédiaire des systèmes informatisés de distribution et de réservations à l'échelle planétaire (GDS), s'avère trop onéreux et très difficile pour les hôtels des pays en développement (CNUCED 2005). L'apparition des

⁵⁹ Les cinq premières AVE sont Expédia, Travelocity, Hotwire, Travelprice et Orbitz.

agences de voyages électroniques a transformé le paysage économique et a bouleversé les rapports de force entre les touristes, les organisateurs de voyages et les hôtels. Ce mouvement est entraîné principalement par les agences de voyages électroniques spécialisées dans le courtage sur Internet (sites des comparateurs des prix).

Limites des agences de voyages électroniques. Plusieurs hôteliers affirment que le remplacement des organisateurs de voyages traditionnels par des agences électroniques engendre de nouveaux coûts à assumer par l'hôtel sans lui apporter autant d'avantages.

- Selon les hôteliers interviewés, les organisateurs de voyages traditionnels représentent des sources de coûts justifiées. Généralement, ils réalisent des opérations marketing importantes et assument des rôles complexes qui coûteraient plus aux entreprises hôtelières si elles les assumaient elles-mêmes.
- Les explorations des sites web révèlent que plusieurs agences électroniques affichent des prix inférieurs à ceux affichés sur le site de l'hôtel. Cette tendance est encouragée par le fait que ces intermédiaires électroniques sont eux-mêmes mis sous pression par la forte concurrence dans ce secteur. Les hôtels n'ont en effet ni les moyens à investir ni le savoir-faire pour concurrencer ces nouvelles agences électroniques, qui parviennent à leur imposer des conditions analogues à celles des agences de voyages traditionnelles.

De plus, les agences de voyages électroniques souffrent de certaines limites telles que :

- le manque de contacts humains qui procurent aux touristes un sentiment de confiance,
- la gestion abusive des réservations et des annulations,
- le remboursement des acomptes annulés dans les délais qui nécessitent l'intervention d'organismes externes spécialisés, dans le pays de départ,
- le transfert de la liquidité entre les agences de voyages électroniques et les hôtels.

3.4. Recours à des regroupements de sites web spécialisés (places d'affaires électroniques)

Les places d'affaires électroniques sont des sites web qui rassemblent les compétences de plusieurs entreprises autonomes dans le but de créer un produit global qui répond aux divers besoins et attentes d'un acheteur par Internet (Raymond 2002). Par ailleurs, plusieurs entreprises, afin de profiter de la croissance des ventes en ligne dans le secteur de voyage, ont développé des sites web qui unissent plusieurs prestataires de services de voyages.

Ces places d'affaires électroniques permettent aux petites et moyennes entreprises hôtelières de se développer dans le marché des voyages virtuel et aux touristes de résoudre certains problèmes dans l'organisation de leur voyage. Ces sites web offrent principalement des services d'information, de conseil et d'assistance. Ils garantissent aussi la fiabilité et la sécurité des transactions, et le respect des contrats signés avec les entreprises partenaires. Nos explorations des sites web et nos entretiens révèlent l'existence principalement de deux types de places d'affaires électroniques qui vendent les produits de voyages, à savoir : premièrement, les places d'affaires électroniques d'entreprises spécialisées dans les voyages et deuxièmement, les places d'affaires électroniques d'entreprises actives aussi dans d'autres secteurs d'activités (place d'affaires électroniques généralistes).

3.4.1. Places d'affaires électroniques d'entreprises spécialisées dans les voyages

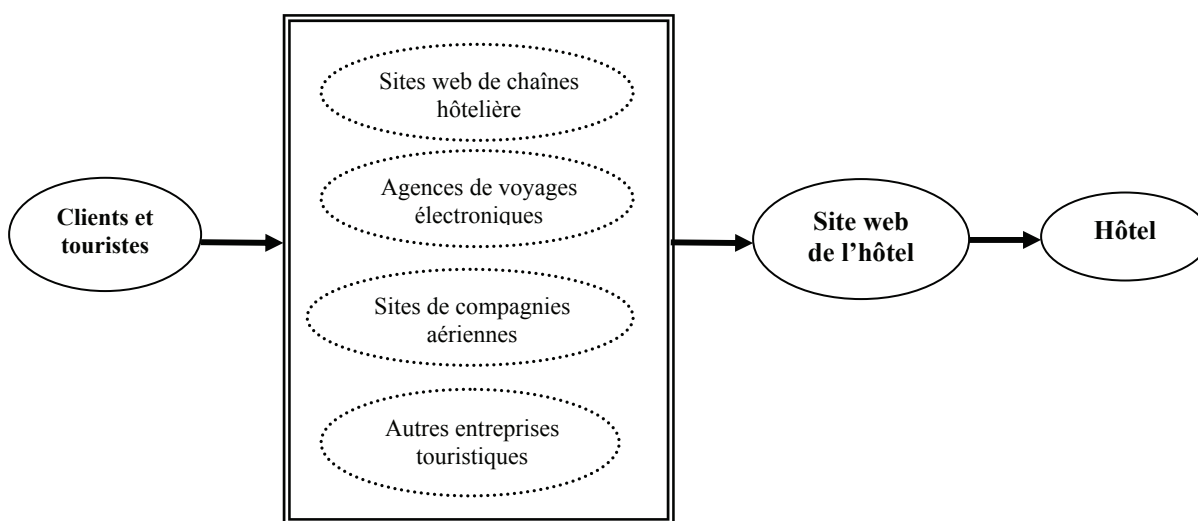


Figure 3.5. Transaction par l'intermédiaire de places d'affaires électroniques spécialisées.

Les places d'affaires électroniques spécialisées sont développées en commun par des associations ou des consortiums d'entreprises de voyages et d'activités liées qui espèrent bénéficier des avantages du marché des voyages en ligne et faire face à une concurrence de plus en plus intense. Elles offrent principalement des liens vers des agences de voyages électroniques et des prestataires de services utiles pour l'organisation de voyages.

On peut mentionner, à ce sujet, les plus importantes places d'affaires spécialisées et qui permettent d'organiser des voyages en Tunisie. Ces sites sont décrits dans le tableau 3.4 qui utilise les mêmes abréviations que le tableau 3.3 présenté dans la section précédente.

Tableau 3.4. Places d'affaires électroniques spécialisées dans les voyages et qui permettent d'organiser un voyage en Tunisie.

Adresse web: WWW.	Propriétaire	SRE - GDS	Liens avec des entreprises en Tunisie			
			Res-Hot	B-Avion	Loc-voit	InfoDes
Chaînes Internationales corinthia.com/khamsa hilton.com/hotels/ sheratonafricamideast.com	Corinthia Hotel Hilton SA SHERATON		*			*
			*			*
			*			*
Compagnies aériennes tunisair.com Airfrance.fr Lufthansa.de British Airlines.uk alitalia.com swiss.com	Tunisair- Tunisie Airfrance- France Lufthansa British Airlines Alitalia- Italie Swiss - Suisse	Tourismtunisia.com accorhotels.com ODOPO.com Expédia.com Italiatour-group HRS		*	*	*
				*	*	*
				*	*	*
				*	*	*
				*	*	*
				*	*	*
				*	*	*

* Sites web d'entreprises de l'échantillon explorés par l'auteur en 2004 et 2006.

L'analyse du tableau 3.4 met en évidence que la majorité des places d'affaires électroniques permettent de rechercher des informations sur les destinations touristiques et de réserver des chambres d'hôtel, des billets d'avions et de voitures de locations, en proposant des liens avec des agences de voyages et des prestataires de services touristiques partenaires.

Les principaux types de places d'affaires électroniques spécialisées sont traités ci-dessous.

Places d'affaires électroniques de chaînes hôtelières. Plusieurs chaînes hôtelières ont développé des places d'affaires électroniques pour promouvoir et développer leurs affaires sur le marché des voyages en ligne. Ces sites web présentent des informations et des liens avec les sites web de leurs hôtels et de leurs partenaires à travers le monde. Exemples : le site « hilton.com/hotels/Tunishilton » de la chaîne hôtelière « Hilton SA » qui héberge les sites web de ses hôtels en Tunisie tel que « Hilton –Tunis » et le site web « sheratonafricamideast.com » de la chaîne hôtelière « SHERATON » qui héberge les sites web de ses hôtels en Tunisie tel que « Hotel Sheraton Hammamet Resort ».

Places d'affaires électroniques d'associations d'hôtels. Ce sont des sites web développés par des associations d'hôtels, locales, régionales ou nationales, pour promouvoir un espace touristique et ses membres. Les hôteliers interviewés pensent que cette alliance permet aux petites entreprises hôtelières de résister aux actions des chaînes hôtelières et d'améliorer leur pouvoir de négociation avec les organisateurs de voyages. Exemples : Le site web « stelfair.com.tn » développé par la société d'étude chargée de la gestion de la zone

touristique « Hammamet sud » présente les avantages de cette zone touristique, ses hôtels et des liens avec les sites web des hôtels.

Places d'affaires électroniques intégrées. Ces sites web sont développés dans le cadre d'une coopération entre plusieurs entreprises ayant des compétences complémentaires qui contribuent à la réalisation d'un produit touristique global. Ainsi, les hôtels, les tours opérateurs, les compagnies aériennes, les entreprises de location de voitures, les entreprises d'animations touristiques. Ces sites web proposent aux touristes une gamme de services complémentaires avec des conditions plus favorables et permet d'améliorer les performances intrinsèques des entreprises membres de la place d'affaire électronique. Exemples : les sites web des compagnies aériennes présentés dans le tableau 3.4 et qui desservent la Tunisie permettent aux touristes d'acheter des billets d'avions, de réserver des chambres d'hôtel et des voitures de location à travers le monde, y compris en Tunisie.

3.4.2. Places d'affaires électroniques généralistes

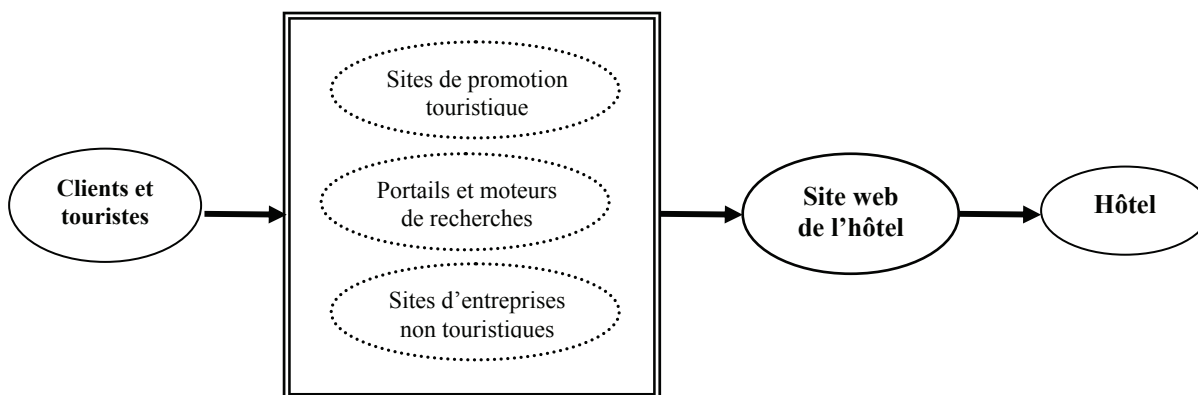


Figure3.6. Transaction par l'intermédiaire de places d'affaires électroniques généralistes.

Les places d'affaires généralistes présentent les prestations d'entreprises sans liens directs en terme d'activités. Ces sites bénéficient d'une forte notoriété dans le marché virtuel et proposent les prestations de voyages comme des activités secondaires.

Les places d'affaires généralistes deviennent souvent de nouveaux intermédiaires entre les touristes et les sites web spécialisés dans l'organisation de voyages. Elles permettent en tout cas de créer une synergie plus large entre les membres et de renforcer leur image et leurs compétences respectives. Par exemple, les banques peuvent transformer leur site en

une place d'affaires électronique en ajoutant des liens avec des organisateurs de voyages, des entreprises de location de voitures et des hôtels. Les clients qui sollicitent des informations financières pour voyager, se voient proposer par leur banque, à travers son site web, une liste d'hôtels partenaires. Ainsi, les partenaires peuvent bénéficier de sa base de clientèle, de sa réputation, de son savoir-faire en terme de sécurité et de confidentialité des informations (secret bancaire).

Le tableau 3.5 ci-dessous présente quelques importantes places d'affaires électroniques généralistes qui permettent d'organiser des voyages en Tunisie.

Tableau 3.5. Places d'affaires non spécialisées dans l'organisation de voyages et qui permettent d'organiser des voyages en Tunisie.

Adresse web : WWW	Propriétaire	AVE - GDS	Liens avec des entreprises en Tunisie			
			Res-Hot	B-Avions	Loc-voit	InforDes
<i>Sites internationaux</i>						
american-express.com/travel/	Americanexpress	Expedia	*	*	*	
aol.com/webchannels/travel.	AOL	Prev- Travel	*	*	*	*
infoseek.com	Infoseek	Expedia	*	*	*	*
lycos.com/travel/	Lycos	Prev. Travel	*	*	*	*
travel.yahoo.com	Yahoo	Travelocity	*	*	*	*
<i>Sites tunisiens</i>						
tourismtunisia.com/	ONTT		*			*
Tunisie.com	Portail tunisien		*			*
tunisinfo.com/home.htm			*			*
touristic-guide.com/nahrawess			*			*
<i>Entreprises tunisiennes</i>						
STB.com.tn	STB		*			*
Socopa.com.tn	Socopa		*			*

* Sites web d'entreprises de l'échantillon explorés par l'auteur en 2004 et 2006.

L'analyse du tableau 3.5 distingue principalement pour la Tunisie deux types de places d'affaires électroniques non spécialisées dans l'organisation de voyages, à savoir :

Places d'affaires électroniques généralistes publiques. Ces sites web sont développés par des organismes publics pour promouvoir le secteur touristique tunisien et permettre aux touristes de planifier et d'organiser un voyage vers la Tunisie. Exemples : le site web de l'Office National du Tourisme Tunisien et le Portail officiel de la Tunisie présentent des liens avec plusieurs sites web spécialisés dans l'organisation de voyages en Tunisie et des liens directs avec des prestataires de services touristiques.

Places d'affaires électroniques privées. Ces sites web sont développés par de grandes entreprises qui espèrent saisir de nouvelles opportunités dans le marché des voyages en ligne. Exemples : les sites web des entreprises « AOL », « Infoseek », « Lycos », « Yahoo » permettent aux touristes de planifier et d'organiser leur voyage en utilisant les outils de réservations électroniques tels que « Preview Travel » ou des liens avec des agences de voyages électroniques telles que « Expedia » et « Travelocity ». On a déjà montré plus haut l'importance prise dans le monde par ces moteurs de recherches. Ainsi, une alliance entre le site d'un hôtel et ces places d'affaires lui permet de commercialiser ses services à leurs membres tels que « AOL-voyage » et « Yahoo-voyage ».

3.4.3. Perspectives des places d'affaires électroniques

Possibilités des places d'affaires électroniques. Les places d'affaires électroniques offrent d'importantes opportunités marketing pour les petites entreprises qui représentent la majorité des entreprises hôtelières tunisiennes. Par ailleurs, plusieurs cabinets de conseils américains et européens admettent qu'en 2006, plusieurs millions de voyageurs privés et de voyageurs d'affaires utilisent les places d'affaires électroniques pour chercher des informations nécessaires à la planification de leur voyage (Boston Consulting Group 2007, Ernst & Young 2007, Média Group 2007). Cette évolution positive des perspectives des places d'affaires électroniques devrait tenir compte du fait paradoxal que si elles sont déjà très utilisées pour l'information, elles ne le sont encore que trop peu pour la réservation. La majorité des touristes utilisent les places d'affaires électroniques pour chercher les informations, mais effectuent les opérations les plus sensibles telles que la réservation et le paiement dans les agences traditionnelles. Les mêmes cabinets de conseils américains et européens affirment que pour prendre leurs décisions d'achats en ligne, les touristes utilisent souvent plusieurs sites web (en moyenne 5 ou 6 sites web) dans leurs recherches d'informations et leurs comparaisons des offres disponibles. Ils ajoutent que la proportion des personnes qui réservent à travers les places d'affaires électroniques devrait augmenter durant les prochaines années. Ainsi, les hôtels pourraient élaborer des alliances avec plusieurs places d'affaires spécialisées.

Le choix d'une place d'affaires électronique dépend des capacités de l'hôtel et de la convergence de ses objectifs avec ceux de la place d'affaires électronique à choisir.

- Dans le cas où l'hôtel possède un avantage en terme de prix, il peut opter pour les places d'affaires électroniques spécialisées dans les offres à bas prix. Souvent ces places d'affaires électroniques, afin de faciliter l'utilisation du site, exigent la standardisation des sites web des hôtels et leur hébergement sur leur serveur. Ce système rend plus difficile la différenciation des sites des hôtels (offres promotionnelles, présentations des espaces).
- Dans le cas où l'hôtel possède un avantage en terme de différenciation par la qualité de ses produits et services, il devrait choisir des places d'affaires électroniques qui se spécialisent dans la qualité des procédures de réservation et des services fournis. Dans ce cas, le site peut être conservé sur le serveur de l'hôtel afin de lui permettre de contrôler l'information et d'améliorer les possibilités de différenciation et de personnalisation de son offre. La place d'affaires électronique conserve cependant le contrôle des transactions et l'encaissement des commissions.

Limites des places d'affaires électroniques. Le remplacement des intermédiaires traditionnels par des places d'affaires électroniques engendre de nouveaux coûts à assumer par l'hôtel. Il s'agit en l'occurrence des droits d'inscription et des commissions fixes et variables exigées par quelques places d'affaires électroniques. Mais les hôtels tunisiens peuvent sélectionner les places d'affaires électroniques moins exigeantes en termes de commissions et de participations financières.

Carbonin (1998) répartit les sites, selon leurs modes de financement en deux groupes, à savoir : « e-spéculateurs » et « e-spécificateurs ».

- e-spéculateurs. Ces places d'affaires électroniques ne prennent pas de commissions sur les transactions. Ces sites fondent leurs profits sur les avantages de disposer et d'exploiter une grande quantité d'informations économiques pour comprendre les tendances et les forces du marché et développer de solides compétences en matière de gestion. De plus, ces sites web peuvent vendre la liste de leurs membres, des analyses sur les comportements, profils et contributions de leurs visiteurs, ainsi qu'une partie de leur contenu aux sites marchands qui souhaitent apporter plus d'informations à leurs clients.
- e-spécificateurs. Ces places d'affaires électroniques se financent par la publicité et les commissions qu'elles perçoivent des prestataires de services tels que les compagnies

aériennes et les hôtels (frais de visibilité dans les catalogues, frais d'inscription, commissions fixes ou variables). Aussi, les sites appartenant à ce groupe se financent grâce à la vente de leur technologie et de leurs solutions informatiques à d'autres acteurs du web et d'Internet (modules d'enchères, de réservations, de simulation, de jeux).

Dans le contexte actuel, une répartition des sites de voyages et hôteliers en deux groupes distincts s'avère encore difficile à réaliser. Les explorations des sites web révèlent que les principaux acteurs économiques du marché virtuel de voyages œuvrent à maximiser leurs recettes en combinant les modes de financement précités. Les sites de voyages se financent donc principalement par la vente des informations collectées et analysées, par des espaces publicitaires louées, par des commissions perçues de leur membres et clients, etc.

3.5. Combinaison de divers systèmes de distribution (stratégie multicanaux)

Cette stratégie consiste, pour l'hôtel, à mettre à la disposition des touristes l'ensemble des solutions envisagées jusqu'ici. Ainsi, l'acte d'achat peut se réaliser soit par les canaux traditionnels, soit à travers le site web de l'hôtel, soit par un intermédiaire électronique. Cette stratégie peut se réaliser dans une optique de coopération entre les méthodes de ventes ou dans une logique de concurrence entre elles.

3.5.1. Stratégie d'alliance

Les hôtels peuvent recourir à des solutions d'alliances entre les différents canaux disponibles.

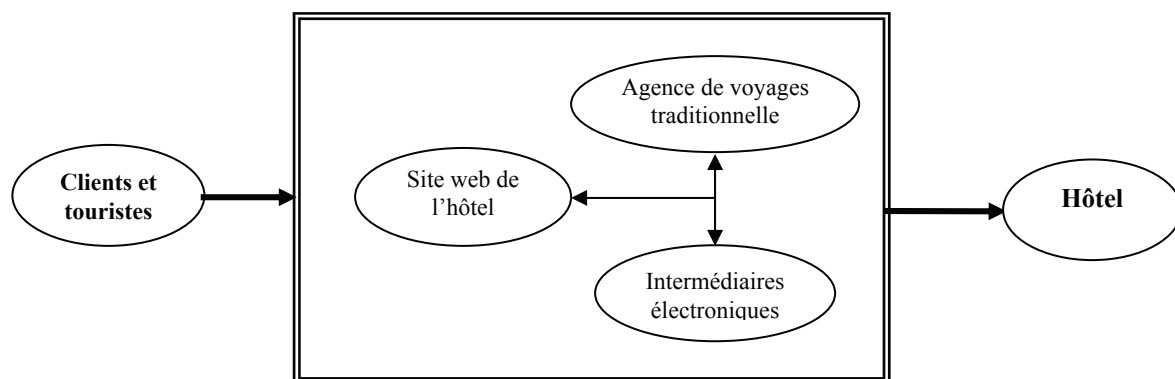


Figure 3.7. Solution d'alliance entre le site web de l'hôtel, les agences traditionnelles et les intermédiaires électroniques.

Les raisons de ces alliances sont des considérations de coûts et le fait que, pour certaines fonctions, les canaux autres que le site web de l'hôtel restent beaucoup plus performants (communication et promotion, paiement).

Sur le plan de la réalisation pratique, les hôtels peuvent héberger leur site web auprès des sites web des intermédiaires traditionnels et électroniques qui deviennent les interfaces essentielles pour toutes les opérations commerciales. Le site web de l'hôtel sera utilisé en tant que plate-forme d'informations pour les touristes et de communication avec les collaborateurs des intermédiaires partenaires. Cependant, toutes les opérations en rapport avec la réservation, l'achat et le paiement seront réalisées à travers les sites web des réseaux d'agences traditionnelles ou des intermédiaires électroniques.

L'importance de la stratégie multicanaux pour les hôtels de la Tunisie est largement confirmée par les résultats de nos entretiens. Beaucoup d'hôteliers sont encore très réservés quant aux possibilités d'utiliser leur site web comme canal unique de vente. Le site web de l'hôtel apporte une première réponse concernant les informations et les transactions simples et fait bénéficier les intermédiaires de voyages d'un avantage de proximité culturelle et d'une meilleure compréhension des comportements des touristes. Cette stratégie a influencé en particulier les ventes des agences de voyages traditionnelles. Cette remarque est confirmée par les hôteliers interviewés et les études des sociétés de conseils. La plus grande proportion des personnes qui organisent leurs voyages en ligne achètent effectivement leurs voyages auprès des agences de voyages traditionnelles⁶⁰.

Une stratégie d'alliance avec les agences de voyages a les avantages suivants :

- développer une stratégie de tarification qui tienne compte des intérêts de l'ensemble des intervenants dans la chaîne de valeur,
- gérer efficacement et dans les délais les opérations de remboursement des annulations,
- améliorer la coopération informationnelle entre les hôtels et les organisateurs de voyages ; ainsi les conseillers des agences de voyages peuvent fournir rapidement des informations et des renseignements actualisés et personnalisés aux touristes,
- simplifier pour l'hôtel la gestion des opérations routinières et leur permettre ainsi d'accorder davantage de temps aux clients.

⁶⁰ TIA : 62% ; BCG : 85% : Sources : Sites web TIA et BCG (octobre 2007).

3.5.2. Stratégie de concurrence entre les canaux

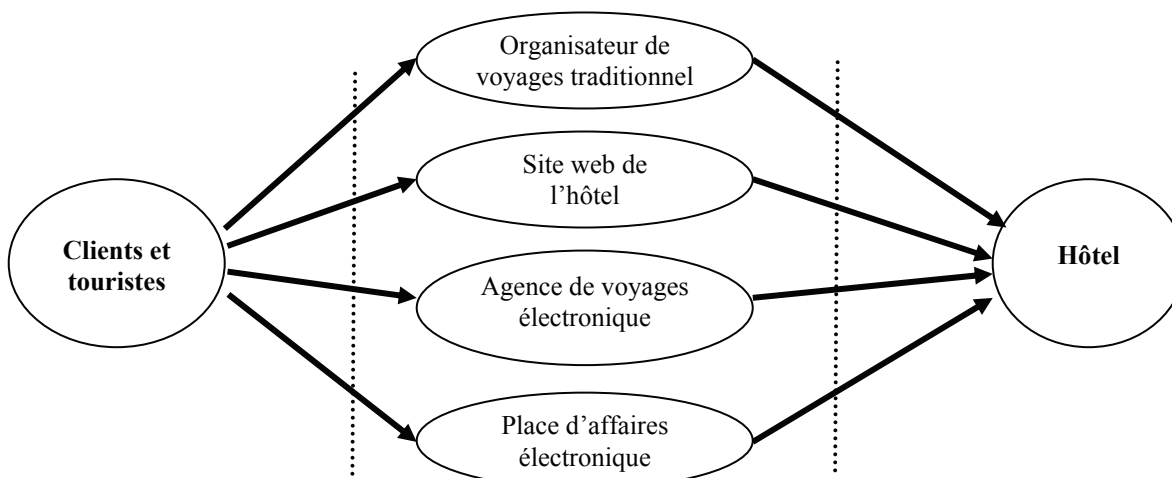


Figure 3.8. Solution multicanaux dans une optique de concurrence.

Dans cette stratégie, les divers canaux fonctionnent indépendamment et sont gérés comme des canaux concurrents. Ainsi, l'acte d'achat peut se réaliser d'une manière mutuellement exclusive soit par les agences de voyages traditionnelles, soit par le site web de l'hôtel, soit par les agences de voyages électroniques, soit par l'intermédiaire d'une place d'affaires.

Dans ce contexte, on peut remarquer que le caractère différencié et irrationnel des comportements des touristes permet d'affirmer que les canaux traditionnels et électroniques sont à usage très différents en fonction des besoins et des attentes des touristes. Cette hétérogénéité naturelle au sein des touristes représente un obstacle majeur à la dominance de tous les segments de marché par un seul canal de distribution et impose la coexistence de toutes les formules de vente (Kotler et al. 2003). Par exemple, les touristes les plus sensibles aux variations des prix et cherchant une relation à distance préféreront les canaux électroniques. Par contre, les canaux traditionnels seront préférés par les personnes qui cherchent une relation de proximité, un contact humain et le conseil personnalisé, plus sécurisants.

Cette approche de concurrence peut créer une redondance entre les divers canaux disponibles. Une autre difficulté qui ressort des entretiens avec les hôteliers est que pour optimiser la gestion de ces différents canaux et offrir plus de confort aux touristes, aux coûts les plus bas possibles, les hôtels devraient maîtriser en même temps les méthodes de

vente traditionnelles et électroniques qui sont totalement différentes. Ceci exige un savoir-faire spécifique et d'importants investissements en terme de marketing, d'infrastructures et de formation du personnel, tout cela pour un retour encore incertain.

3.5.3. Perspective d'une stratégie multicanaux

La forte concurrence dans le marché des voyages en ligne motive les hôtels à adopter des stratégies d'alliances marketing avec des entreprises de renommée internationale. On est ainsi dans un processus de concentration qui influence toutes les stratégies envisagées en matière de canaux de vente. Cette concentration du marché des voyages transforme le paysage économique dans l'industrie du tourisme et bouleverse les rapports de force entre ses principaux acteurs économiques. En 2004, le marché mondial des voyages en ligne est dominé par les groupes américains Sabre et Cendant. Aux Etats-Unis, Expédia, Travelocity, Orbitz et Ebookers, du groupe américain Cendant, détiennent plus de 77% du marché des voyages en ligne. En Europe, Opodo, Travelocity et Lastminute détiennent plus de 60% des ventes de voyages en ligne (CNUCED 2005).

Malgré cette tendance, on observe des obstacles à la généralisation des stratégies multicanaux. Dans le marché hôtelier tunisien, beaucoup d'hôteliers sont encore très réservés quant aux possibilités d'intégrer dans leur structure de distribution plusieurs autres canaux de vente de nature très différentes, comme le montre les remarques ci-dessous.

- Plusieurs hôteliers sont découragés d'avance, face à la puissance des intermédiaires traditionnels et électroniques qui parviennent à leur imposer facilement de nouvelles conditions économiques. En effet, les récentes études de cabinets de conseils affirment que le marché des voyages en ligne est dominé par les grandes agences de voyages électroniques à l'instar du marché traditionnel (BCG 2006, Ernst & Young 2006).
- Plusieurs hôteliers interviewés estiment ne disposer ni des moyens financiers nécessaires, ni du personnel compétent, ni de l'expérience pour intégrer dans leur structure de distribution actuelle de nouveaux canaux de ventes électroniques qui nécessitent de nouveaux investissements.
- Les nombreuses faillites d'entreprises hôtelières qui ont investi dans la vente à travers les canaux électroniques incitent une bonne partie des hôteliers à attendre.

Conclusion

Les résultats de cette étude permettent de distinguer les modèles de distribution en ligne représentés à la figure 3.9 ci dessous:

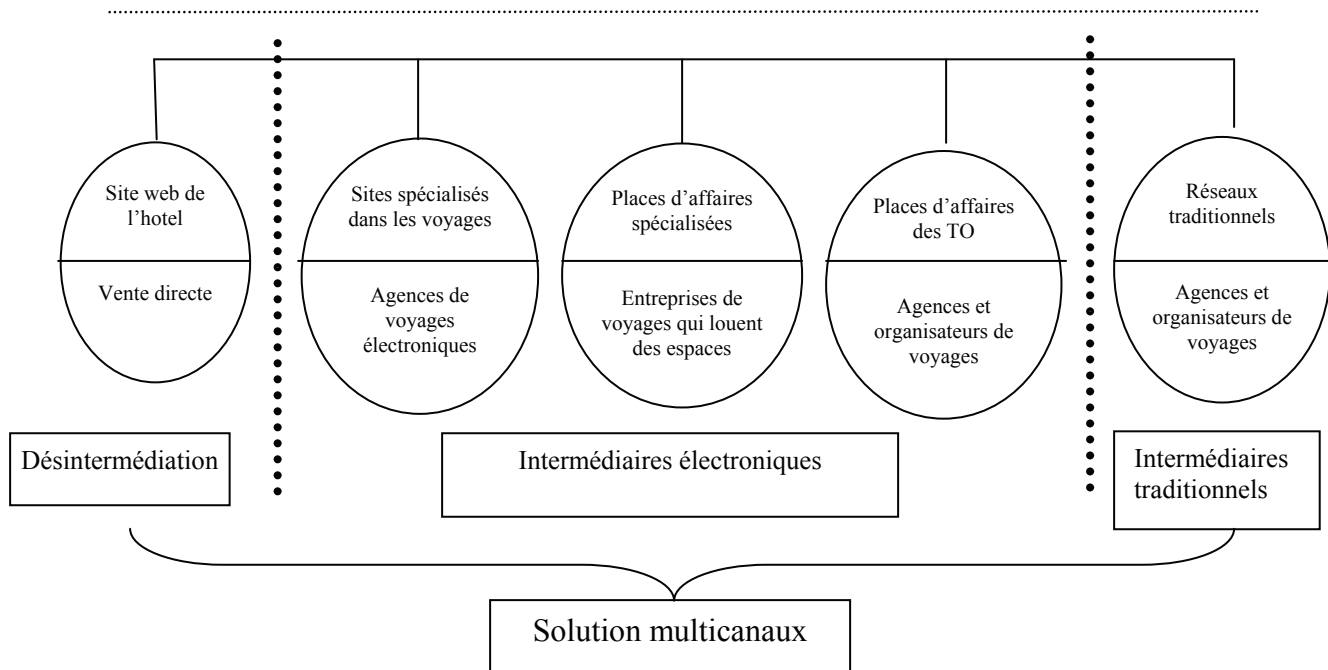


Figure 3.9. Circuits de distribution dans le secteur hôtelier (traditionnels et électroniques).

Ainsi, l'hôtel qui opte pour une entrée dans le marché virtuel peut choisir entre les alternatives présentées dans le schéma de la figure 3.9.

L'examen des réponses aux questions des entretiens donne des résultats assez clairs. Les trois solutions que représentent la désintermédiation, les intermédiaires électroniques et les intermédiaires traditionnels ont peu de chance en tant que solutions uniques. La troisième solution des agences de voyages traditionnelles, en tant que canal de vente exclusif, est de son côté de moins en moins utilisée. Finalement, c'est la solution multicanaux, qui réunit plusieurs des systèmes précédents avec les systèmes traditionnels, qui a le plus de chances. Bien que plus compliquée à gérer, elle est fréquemment utilisée.

Objectifs des prochains chapitres

Après les diverses méthodes de distribution des produits et services hôteliers pertinentes pour la Tunisie et étudiées dans le présent chapitre, les prochains chapitres étudient la

capacité du commerce électronique à améliorer l'attractivité du marché hôtelier. Dans ce sens, les quatre problèmes suivants sont abordés : taille et structure du marché hôtelier, comportements concurrentiels dans le marché hôtelier et différenciation des produits hôteliers.

Chapitre 4

Commerce électronique et taille du marché hôtelier

Objectif

L'objectif de ce chapitre est d'analyser la façon dont une entreprise hôtelière peut étendre son marché et saisir de nouvelles opportunités commerciales.

Importance

Nous touchons là le cœur d'un des principaux problèmes de l'industrie touristique et hôtelière de la Tunisie. Le marché hôtelier tunisien s'avère très restreint et se limite à un petit nombre de marchés européens et maghrébins. Cette limitation du marché entraîne une forte agressivité entre les entreprises hôtelières de la Tunisie et influence leur rentabilité. Dans ce sens le commerce pourra représenter une solution à ce type de problèmes, en permettant aux hôtels d'améliorer leur chiffre d'affaires par plusieurs approches différentes et complémentaires.

Pour comprendre les diverses approches de la question, il convient de préciser certaines définitions.

Définitions

En marketing, le mot « *marché* » est utilisé dans deux sens différents, bien que complémentaires. Au sens étroit, il désigne l'ensemble des données chiffrées sur l'importance, la structure et l'évolution des ventes d'un produit ou d'un service. Dans ce sens on peut parler de taille du marché. Au sens large, il désigne l'ensemble des éléments susceptibles d'exercer une influence sur les ventes d'un produit ou service (Lendrevie et Lindon 2006). Dans ce chapitre, il s'agira plutôt du sens étroit, et l'on parlera alternativement et dans le même sens de taille du marché.

Pour évaluer la taille du marché hôtelier tunisien, on distingue le marché réel (ou actuel) et le marché potentiel qui représente une estimation du volume maximum (ou plafond) que

pourraient atteindre les ventes, dans un horizon temporel déterminé et sous certaines hypothèses bien définies. Ce chapitre traite de la taille du marché réel, puisqu'il analyse la situation et l'évolution en la matière. Il traite aussi du marché potentiel, puisqu'il s'efforce d'anticiper le développement du marché hôtelier durant les prochaines années, avec le développement des ventes à travers Internet.

On appellera *marché virtuel* la rencontre des acheteurs et des vendeurs à travers le réseau Internet. On appellera *vente en ligne* la réalisation des transactions sur le marché virtuel. On parle aussi de *l'e-tourisme* lorsque la vente en ligne concerne les différents secteurs du tourisme.

Par ailleurs, les ventes totales sur un marché sont égales au produit du nombre⁶¹ d'acheteurs par la quantité moyenne par acheteur. Ainsi, on distingue les stratégies suivantes

(Badoc 2000, Lendrevie & Lindon 2006, Rayport 1995) :

- *les stratégies extensives* qui cherchent à élargir le marché en conquérant de nouveaux clients,
- *les stratégies intensives* qui visent à accroître les quantités moyennes achetées par les clients actuels.

Les hôtels peuvent augmenter leur chiffre d'affaires en adoptant des stratégies extensives et/ou intensives, sur le marché virtuel autant que sur le marché traditionnel.

Plan

Le présent chapitre comprend les trois sections suivantes. Nous analysons dans la première section l'importance du secteur touristique et de l'hôtellerie en Tunisie (4.1). Nous étudions dans la deuxième section l'impact d'une politique de vente à travers Internet sur les possibilités d'augmenter le nombre de clients dans le cadre d'une stratégie extensive (4.2). Dans la troisième section nous traitons les possibilités du commerce électronique pour améliorer le chiffre d'affaires par client dans le cadre d'une stratégie intensive (4.3).

Comme le précédent, ce chapitre se base sur la partie qualitative de ces recherches, à partir des entretiens, exploration des sites web et revue de la littérature.

⁶¹ Le nombre d'acheteurs permet de calculer le taux de pénétration du produit sur un marché.

4.1. Le marché touristique de la Tunisie

La taille du marché touristique de la Tunisie a été étudiée dans le chapitre 2, d'abord en comparaison des pays concurrents (2.1), ensuite dans une perspective plus analytique et complète pour la Tunisie elle-même (2.2). Cette démarche portait sur le marché réel. Il s'agit maintenant, sans ignorer cette perspective, de regarder aussi le marché potentiel, compte tenu notamment du commerce électronique. On se fondera pour cela sur la partie qualitative de notre recherche, en se basant sur nos entretiens, sur Internet et dans la littérature traditionnelle.

Cette section analyse d'abord l'importance des secteurs touristiques en Tunisie. Elle étudie ensuite de plus près les problèmes de ventes du secteur hôtelier tunisien.

4.1.1. Principaux marchés touristiques et hôteliers de la Tunisie

Les marchés de la Tunisie diffèrent selon les régions géographiques et leur importance historique dans l'économie de la Tunisie. Ainsi, il convient de présenter les principaux marchés de la Tunisie par région géographique, avec les tableaux 4.1 et 4.2.

Tableau 4.1. Entrées des non-résidents par région de provenance pour la Tunisie, de 2000 à 2006 (en milliers de personnes).

<i>Région de provenance</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Europe	3'616	3'610	2'916	2'840	3'482	3'869	3'956
Maghreb (sans Tunisie)	1'340	1'681	2'047	2'179	2'394	2'373	2'458
Moyen- Orient	28	30	30.6	31	37	37	36
Autres pays Africains	11	12	16	18	26	24	23
Etats-Unis et Canada	31	28	22	22	29	33	32
Divers	31	26	31	24	30	42	44
<i>Total</i>	<i>5'057</i>	<i>5'387</i>	<i>5'063</i>	<i>5'114</i>	<i>5'998</i>	<i>6'378</i>	<i>6'549</i>

Source: BCT (2001-2007), ONTT (2001-2007).

Tableau 4.2. Nuitées par région de provenance pour la Tunisie, de 2000 à 2006 (en milliers).

<i>Région de provenance</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Europe	31'679	31'413	24'540	23'670	28'873	31'670	31'981
Maghreb (sans Tunisie)	732	790	812	890	866	918	1'022
Moyen- Orient	101	113	113	114	138	149	148
Autres pays Africains	67	63	76	93	114	94	109
Etats-Unis et Canada	226	232	183	185	243	255	239
Divers	363	395	152	349	431	501	587
<i>Nuitées des non résidents</i>	<i>33'168</i>	<i>33'006</i>	<i>25'876</i>	<i>25'301</i>	<i>30'665</i>	<i>33'587</i>	<i>34'086</i>
<i>Nuitées des résidents</i>	<i>2'385</i>	<i>2'645</i>	<i>2'785</i>	<i>2'809</i>	<i>2'822</i>	<i>2'723</i>	<i>2'754</i>
<i>Nuitées globales</i>	<i>35'553</i>	<i>35'651</i>	<i>28'661</i>	<i>28'110</i>	<i>33'487</i>	<i>36'310</i>	<i>36'840</i>

Source: BCT (2001-2007), ONTT (2001-2007).

Les tableaux 4.1 et 4.2 révèlent que le marché touristique tunisien est surtout représenté par les Européens. On remarque aussi que le segment des maghrébins a une importance réduite par le fait que la proportion des nuitées par entrée est beaucoup plus petite. Ce phénomène doit probablement aussi valoir pour le marché local composé par les tunisiens. Cette importance des tunisiens et des maghrébins se trouve toutefois plus grande lorsqu'on se réfère aux attentes des hôteliers, mais reste toutefois inférieure à celle des Européens.

4.1.2. Principaux problèmes de ventes du secteur hôtelier tunisien

Il est bien connu que les industries touristiques et hôtelières jouent un rôle important dans le développement et la prospérité économique de plusieurs pays émergents, tel que la Tunisie (voir 2.1). Mais la majorité des arrivées, des recettes et des dépenses touristiques revient à un petit nombre de pays européens et nord américains, comme le montrent les tableaux 4.3, 4.4 et 4.5 ci-dessous. Les colonnes de ces tableaux sont données dans l'ordre du classement mondial d'importance. De ce fait l'ordre des colonnes des tableaux varie.

Tableau 4.3. Nombre d'arrivées de touristes dans les sept premiers pays du monde, en 2006.

	<i>France</i>	<i>Espagne</i>	<i>Etats-Unis</i>	<i>Chine</i>	<i>Italie</i>	<i>Angleterre</i>	<i>Allemagne</i>
Classement mondial	1	2	3	4	5	6	7
Nombre en millions	79.1	58.5	51.1	49.6	41.1	30.1	23.6
<i>Variation 2006-2005</i>	4.2%	4.5%	3.8%	6%	12.4%	7.3%	9.6%
% Nombre mondial	9.4 %	6.9%	6.1%	5.9%	4.9%	3.5%	2.8%

Source : BCT 2007, OMT juin 2007.

Tableau 4.4. Recettes touristiques dans les sept premiers pays du monde, en 2006.

	<i>Etats-Unis</i>	<i>Espagne</i>	<i>France</i>	<i>Italie</i>	<i>Chine</i>	<i>Angleterre</i>	<i>Allemagne</i>
Classement mondial	1	2	3	4	5	6	7
Recettes (milliards \$)	85.7	51.1	46.3	38.1	33.9	33.5	32.8
<i>Variation 2006-2005</i>	4.8%	5.6%	4.3%	6.7%	15.9%	7.8%	11.3%
% Recettes mondiales	11.6%	6.9%	6.2%	5.2%	4.6%	4.5%	4.4%

Source : BCT 2007, OMT juin 2007.

Tableau 4.5. Dépenses touristiques en 2006 dans les sept premiers pays, en 2006⁶².

	<i>Allemagne</i>	<i>Etats-Unis</i>	<i>Angleterre</i>	<i>France</i>	<i>Japon</i>	<i>Chine</i>	<i>Italie</i>
Classement mondial	1	2	3	4	5	6	7
Dépenses (milliards \$)	74.8	72.0	62.6	31.2	26.9	24.3	23.1
<i>Variation 2006-2005</i>	-0.3%	4.4%	3.7%	1.2%	3.8%	11.8%	2.2%
% Recettes mondiales	10.2%	9.8%	8.5%	4.2%	3.6%	3.3%	3.1%

Source : BCT 2007, OMT juin 2007.

⁶² L'Espagne est classée par l'OMT à la 13^{ème} place avec 16.7 milliards \$ de dépenses touristiques en 2006. Dès lors, un nouveau pays apparaît dans le tableau, à savoir le Japon.

Les évolutions des transactions commerciales internationales dans le secteur des voyages se caractérisent par un déséquilibre dans le partage des gains et de nombreuses difficultés pour les hôtels, en particulier ceux des pays en développement. En 2006, cinq pays européens et les Etats-Unis détiennent ensemble environ 33.6% du nombre de touristes internationaux et 38.8 % des recettes touristiques réalisées dans l'ensemble du monde. Le nombre des touristes qui ont visité l'Afrique est d'environ 40.9 millions (4.9 %) dont 6.5 millions en Tunisie (BCT 2007).

La majorité des hôteliers interrogés sont moyennement satisfaits de la taille de leur marché actuel. La Tunisie dispose, en 2006, d'environ 830 hôtels qui offrent une capacité d'hébergement en exploitation de plus 230'000 lits. Le taux d'occupation⁶³ relatif moyen est de 51.5%, réparti d'une manière fluctuante entre les diverses saisons touristiques. Les taux d'occupations relatifs pendant la basse, la moyenne et la haute saison sont respectivement de 28.9%, 53.6% et 92.8% (BCT, 2007). Les hôteliers affirment la nécessité de chercher plus de clients et d'accéder à de nouveaux marchés. Ils estiment que la majorité des hôtels tunisiens sont capables d'atteindre leurs objectifs et d'augmenter leurs chiffres d'affaires, à condition de résoudre certains problèmes.

Le tableau 4.6 récapitule les entraves les plus citées par les 40 experts de voyages interrogés (hôtels et agences de voyages).

Tableau 4.6. Nombre et pourcentage des experts du tourisme tunisien qui ont mentionné spontanément les entraves au développement des ventes dans le marché hôtelier.

	<i>Facteurs</i>	<i>Nombre</i>	<i>En %</i>
<i>Facteurs externes</i>	Distances	38	95.0
	Concurrence entre hôtels – Prix/ services	39	97.5
	Concurrence entre destinations	35	87.5
	Tours opérateurs - TO	24	60.0
<i>Facteurs propres aux entreprises hôtelières</i>	Structure de distribution	31	77.5
	Expérience et savoir-faire	30	75.0
	Ressources humaines	26	65.0
	Moyens financiers	21	52.5
	Politique marketing	15	37.5

Le tableau 4.6 classe les entraves mentionnées par les experts interrogés en deux catégories selon la capacité des hôtels à contrôler ces facteurs, à savoir : entraves externes liées à

⁶³ Le taux d'occupation absolu est le rapport des nuitées globales à la capacité d'hébergement disponible. Le taux d'occupation relatif est le rapport des mêmes nuitées à la capacité d'hébergement en exploitation.

l'environnement et entraves propres aux hôtels. Les développements qui suivent, rapportent d'autres aspects qualitatifs, permettant de nuancer le tableau 4.6, et qui ressortent des entretiens et aussi de la littérature.

Entraves externes

Les ventes dans le marché hôtelier sont fortement influencées par plusieurs facteurs incontrôlables par les hôtels, et qui sont analysés ci-dessous.

- La concurrence entre les destinations touristiques. L'apparition de nouvelles destinations touristiques attrayantes et pas trop coûteuses peut ainsi concurrencer les ventes des hôtels
- L'intensité de la promotion touristique à l'étranger. Certains hôteliers estiment qu'elle pourrait encore être beaucoup développée
- Les chaînes hôtelières de renommée internationale opérant en Tunisie. Elles disposent d'importants moyens et d'une forte réputation sur le marché international. Souvent, ces entreprises hôtelières pratiquent par rapport aux clients étrangers qui viennent en Tunisie une concurrence jugée déloyale qui se traduit par une guerre de prix entre les hôtels tunisiens.
- La saisonnalité de la demande. Pendant la basse saison (de novembre à février), la majorité des hôtels en Tunisie (principalement balnéaire) parviennent difficilement à couvrir leurs coûts d'exploitation. Certains hôtels réalisent une rentabilité très faible en dehors de la haute saison. Pour ces raisons, plusieurs hôtels (balnéaires) ferment leur établissement et réalisent des travaux de rénovations et d'entretiens pendant la basse saison. Dans les villes, les hôtels sont moins exposés aux effets de la saisonnalité de la demande. Les clients de ces hôtels sont principalement des entreprises, des organisations, des sociétés organisatrices de séminaires et de congrès, des collaborateurs d'entreprises ou des gens d'affaires qui voyagent pour des raisons professionnelles. En plus, ces hôtels urbains peuvent développer de bonnes relations avec leurs clients (les fidéliser) et bénéficier d'un portefeuille de clientèle qui garantit un certain volume de vente pendant les périodes difficiles (conflits, crises économiques).
- Les systèmes de réservations électroniques (GDS). Ces systèmes sont de plus en plus utilisés pour la vente des produits de voyages et hôteliers. Les entreprises qui fournissent les GDS privilégient les entreprises de renommée internationale et leurs services sont

difficilement accessibles pour les petits et moyens hôtels tunisiens.

- Les distances géographiques qui séparent les hôtels locaux des clients. Ces distances compliquent de part et d'autre l'exploration des marchés.
- Le coût élevé du transport aérien. Le transport aérien est un facteur essentiel dans l'attraction des touristes et le développement des ventes des produits touristiques dans les marchés lointains. Il ressort des entretiens que les prix pratiqués par les compagnies aériennes pour l'accès à la Tunisie sont trop élevés avec trop peu de vols non réguliers.

Entraves propres aux hôtels

L'exploration de nouveaux marchés nécessite d'importants moyens financiers et humains. Le manque de ces moyens représente une entrave majeure à la promotion et la commercialisation des produits hôteliers dans un marché international.

Il ressort des entretiens que les hôtels locaux de la Tunisie ne sont pas suffisamment compétitifs dans un marché international dominé par les grandes chaînes hôtelières et les organisateurs de voyages de renommée internationale.

Les hôteliers tunisiens affirment ainsi qu'ils manquent des éléments suivants:

- du savoir-faire et de l'expérience nécessaires pour conquérir un marché international
- d'un réseau de vente international et de points de ventes dans les divers marchés ciblés
- d'un soutien marketing capable d'opérer dans un marché international et de réaliser les études nécessaires pour l'exploration de nouveaux marchés et la compréhension des comportements d'achats et des vraies attentes et besoins des touristes internationaux
- de budgets suffisants pour financer les actions nécessaires à l'exploration du marché international tels que les coûts de déplacements et de participations aux foires.

Les hôteliers interrogés estiment qu'en plus du soutien d'un organisme centralisé tel que l'Office national du tourisme tunisien, ces divers éléments pourraient être largement fournis par le commerce électronique. C'est ce que montre le tableau 4.7.

Tableau4.7. Opinions des experts concernant le potentiel du commerce électronique à améliorer les ventes dans le marché hôtelier, selon le type d'activité, le mode de gestion et la catégorie d'hôtel.

		<i>Amélioration par le e-commerce</i>			
		<i>Non</i>		<i>Oui</i>	
		<i>NB absolu</i>	<i>En %</i>	<i>NB absolu</i>	<i>En %</i>
<i>Type d'activités de l'hôtel</i>	En ville	1	4.3	22	95.7
	Balnéaire	0	0	17	100
<i>Catégorie de l'hôtel</i>	Trois étoiles	0	0	14	100
	Quatre étoiles	0	0	15	100
	Cinq étoiles	1	9.1	10	90.9
<i>Mode de gestion de l'hôtel</i>	Chaînes	1	4.5	21	95.5
	Indépendants	0	0	18	100
<i>Total en %</i>		<i>2.5%</i>		<i>97.5%</i>	

**Les personnes interrogées avaient à répondre par oui ou par non à la question de savoir s'ils s'attendaient à une amélioration de la taille de leur marché grâce à la vente par Internet .*

L'analyse du tableau 4.7 révèle que la presque totalité des experts affirme que le commerce électronique permet d'atténuer les inconvénients des réseaux traditionnels et de conquérir de nouveaux segments de marchés dans les marchés locaux, régionaux et internationaux.

4.2. Commerce électronique et stratégie extensive

Toute entreprise espère augmenter la taille de son marché en augmentant le nombre de ses clients. Elle y parvient notamment par la conquête de nombreux marchés géographiques. En cela l'utilisation d'Internet apporte de nouvelles possibilités. Le marché des voyages en ligne se compose ainsi de l'ensemble des utilisateurs effectifs et potentiels d'Internet susceptibles de planifier et/ou d'organiser des voyages en ligne (Kotler et al. 2003).

Cette section 4.2 se divise en quatre sous-sections : éléments généraux des marchés (4.2.1); marchés géographiques traditionnels (4.2.2); marchés géographiques en développement (4.2.3); et obstacles et possibilités (4.2.4).

4.2.1. Eléments généraux des marchés

Cette section, traite les principaux facteurs qui influencent le potentiel de croissance du marché hôtelier tunisien par le développement du commerce électronique. Ainsi, elle étudie successivement le nombre des utilisateurs d'Internet dans le monde, le marché des voyages en ligne, les attitudes des voyageurs dans les principaux pays de départ des touristes et les attentes des entreprises de voyages en Tunisie.

Nombre des utilisateurs d'Internet dans le monde

Tableau 4.8. Evolution des utilisateurs d'Internet dans le monde.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre en millions	451	513	587	719	817	1'018	1'093
En % de la population	7.4	8.6	9.4	11.1	12.7	15.7	16.6

Source : Nua Internet Surveys (2000–2002), et Internet World Stats (2003-2007).

Le tableau 4.8 révèle que le nombre des utilisateurs d'Internet est encore limité dans le monde : en 2006 moins de 17 % de la population mondiale est connecté à l'Internet. On remarque aussi que le nombre des utilisateurs d'Internet dans le monde est en évolution rapide. Toutes les sociétés de conseils s'accordent pour dire qu'il connaîtra une forte croissance durant les prochaines années. Actuellement, en plus des ordinateurs, on voit s'ouvrir d'autres possibilités de se connecter à Internet. Des appareils électroniques hybrides combinent les fonctionnalités de l'électronique de grande consommation avec les connexions à Internet : télévision interactive, téléphone, agenda électronique, etc.

Tableau 4.9. Utilisateurs d'Internet dans les principales régions du monde, en 2006.

	Europe	Asie	Amérique du nord	Amérique latine	Australie	Moyen Orient	Afrique
Utilisateurs en millions	290.6	444.6	234.8	115.7	18.9	33.5	42.8
% population	35.73	11.57	70.2	20.8	57.16	17.3	4.7
% total des utilisateurs d'Internet dans le monde	27.2	36.9	18.9	9.3	1.5	2.4	3.5
Taux de croissance entre 2000 et 2006	221%	302%	117%	541%	150%	920%	875%

Source: International Telecommunication Union, mars 2007.

L'analyse du tableau 4.9 révèle que la majorité des utilisateurs d'Internet provient principalement (83%) de trois régions du monde. Environ, le cinquième se trouve en Amérique du Nord et plus d'un quart en Europe et un tiers en Asie. On observe par ailleurs que les touristes proviennent majoritairement de ces trois premières régions.

Marché des voyages en ligne

Tableau 4.10. Les ventes B to C dans le monde en milliards \$ (2000–2004).

	2000	2001	2002	2003	2004
e-marketer	60	101	167	250	428
Forrester	53	96	169	284	452
IDC	59	118	186	213	542

Source : Sites web eMarketer, Forrester Research, IDC et LeJournalDu Net (novembre 2007).

Tableau 4.11. Les ventes B to C par zones géographique en milliards \$ (2000–2004).

	2000	2001	2002	2003	2004
Amérique du Nord	47.5	74.4	110.6	135.2	197.9
Amérique Latine	0.7	1.8	3.3	5.5	8.1
Europe	8.1	16.5	37.1	81.8	182.5
Asie - Australie	3.2	8.3	15.6	26.4	38.0
Afrique et Moyen Orient	0.2	0.3	0.6	1.1	1.6

Source : Sites web eMarketer et Le JournalDu Net (novembre 2007).

L'analyse des deux tableaux 4.10 et 4.11 révèle que les ventes à travers Internet connaissent une évolution rapide dans les différentes régions du monde. Bien qu'il soit difficile de mesurer avec précision la valeur des ventes en ligne des produits touristiques dans le monde et leur pourcentage dans l'ensemble des ventes en ligne, l'OMT et les cabinets de conseils de renommée internationale confirment leur croissance rapide, principalement dans les pays de départ de la majorité des touristes internationaux. Selon les estimations de l'OMT, les ventes des produits de voyages en ligne ont atteints plusieurs milliards de dollars américains en 2005 et 2006, dont de fortes proportions en Amérique du Nord (41%) et en Europe (15%) (OMT juin 2007)⁶⁴. La même étude, ainsi que les autres études des grandes cabinets de conseils, classent très souvent le marché de voyages en ligne parmi les cinq premiers secteurs en terme de volume des ventes dans les principaux pays Européens et Nord-Américains⁶⁵. On notera aussi que dans les pays nord américains et la majorité des pays européens les proportions des ventes des produits de voyages en ligne sont différentes selon les secteurs des voyages. La première place est souvent accordée à l'achat des billets d'avions, suivie par les réservations hôtelières et la location des voitures⁶⁶.

Attitudes des voyageurs dans les principaux pays de départ de touristes. Les attitudes des voyageurs envers l'utilisation d'Internet pour des transactions commerciales sont aussi importantes pour le développement du marché de voyages en ligne. Les principales variables qui démotivent la majorité des touristes à acheter à travers Internet sont relatives

⁶⁴ Les réservations hôtelières à travers les canaux électroniques ont progressé en 2006 de plus de 10% et 81% de ces réservations ont été effectuées par les agents de voyages à travers les GDS (TravelClik 2007).

⁶⁵ Les autres secteurs d'activités classés parmi les cinq premiers en terme de ventes en ligne sont : la vente des livres, de l'informatique, des disques compact « CD » et des vêtements.

⁶⁶ En 2005 parmi les acheteurs américains des voyages par Internet : 79.9% achètent des billets d'avions, 67.7% des nuitées d'hôtels et 37.5% louent des voitures (BURST Media, 2006, « LeJournalDuNet 2007).

à leur méfiance concernant l'efficacité et la sécurité de ce nouveau canal de vente. Les sites web souffrent de certaines limites tels que le manque de contacts humains qui procure aux touristes un sentiment de confiance envers la qualité des produits et services, la gestion abusives des informations fournies en ligne lors des réservations, la publicité mensongères, le manque de clarté des prix, le remboursement des acomptes en rapport avec les réservations annulées dans les délais, les risques des paiements à distance et les fraudes en ligne⁶⁷. Les nouvelles procédures de sécurité informatiques plus performantes n'ont pas baissé le nombre total des fraudes en ligne en 2005, mais elles ont contribué à la baisse de leur pourcentage dans les ventes en ligne, principalement aux Etats-Unis et en Europe. Durant les cinq dernières années, on observe aussi des changements nettement positifs dans les attitudes des clients en faveur du commerce électronique dans les principaux pays d'où proviennent la majorité des touristes internationaux. Les études des cabinets de conseils observent dans ces pays un rapide passage des systèmes traditionnels aux systèmes électroniques de vente de voyages⁶⁸.

Attentes des entreprises de voyages en Tunisie

Tableau 4.12. Attentes des experts du tourisme tunisien quant au potentiel du commerce électronique à améliorer les ventes, par type marché.

<i>Type de marché</i>		<i>Nombre de réponses positives</i>	<i>Pourcentage*</i>
<i>Marchés géographiques traditionnels</i>	Europe ⁶⁹	38	95.0
	Local	28	70.0
	Maghreb	16	40.0
<i>Marchés géographiques en développement</i>	Amérique du Nord	39	97.5
	Asie	36	90.0
	Scandinavie	34	85.0
<i>Marchés peu développés</i>	Afrique	4	10.0
	Moyen orient	2	5.0
<i>Catégories de consommateurs</i>	Jeunes	36	90.0
	Voyageurs individuels	23	57.5
	Gens d'affaires	14	35.0

* Les personnes interrogées avaient à répondre par oui ou par non à la question de savoir s'ils attendaient un développement pour les types de marchés mentionnés.

⁶⁷ En 2005, aux Etats-Unis et en France, les fraudes en ligne représentent respectivement 1.6 % (2.8 milliards \$) et 1.73% des ventes totales en ligne. En 2004, elles ont été de 1.8% (2.6 milliards \$) aux Etats-Unis et 2.4% en France. Les trois premiers secteurs touchés par la fraude en ligne sont : l'électronique (30%), le tourisme (25%) et l'informatique (18%). Cybersource nov. 2006 ; Fia-Net juin 2006 et JournalDuNet nov. 2007.

⁶⁸ Le e-tourisme en Europe est de 18.9 milliards € en 2004 et 25.2 milliards € en 2005 (eMarketer, oct. 2006).

⁶⁹ Europe inclut les pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Est nouvellement intégré à l'Union Européenne.

Les hôteliers affirment que le commerce électronique aura plus de potentiel à augmenter les ventes dans les marchés européens, nord-américains, asiatiques, scandinaves et locaux. Cependant les réponses sont différentes selon les types d'établissements. Les hôteliers localisés en milieu urbain estiment que le commerce électronique leur apporte des perspectives d'augmenter leurs ventes aux gens d'affaires. Les hôteliers du balnéaire considèrent que le commerce électronique leur permet de toucher principalement les segments des touristes individuels et surtout jeunes. Ces hôteliers ne pensent pas pouvoir atteindre, directement par les canaux électroniques, les groupes organisés qui restent le domaine privilégié des organisateurs de voyages traditionnels. Le taux élevé des attentes relatives aux catégories de consommateurs jeunes devrait toutefois être nuancé. Toutes les sociétés de conseils s'accordent pour dire que les caractéristiques des utilisateurs d'Internet selon les âges tendront à se rapprocher.

Ces évolutions quantitatives et qualitatives de l'utilisation commerciale d'Internet révèlent pour le secteur des voyages un fort potentiel de croissance des ventes en ligne dans les principaux pays de départ de touristes internationaux. Il est possible encore d'approfondir cette analyse par grandes régions.

Les développements qui suivent distinguent, pour le tourisme tunisien, les marchés géographiques traditionnels et en développements et classés dans le tableau 4.12.

4.2.2. Marchés géographiques traditionnels

Les marchés traditionnels de l'hôtellerie tunisienne sont l'Europe de l'Ouest, la Tunisie elle-même, et le reste du Maghreb. Sur ces marchés, les agences de voyages sont toujours très présentes donc apparemment en concurrence avec le commerce électronique. En fait, les enquêtes de la présente étude révèlent que, fréquemment, on a une situation plus proche de la complémentarité, en ce sens que la décision se prend en deux temps : consultation du site web de l'hôtel et contact avec l'agence de voyages à travers laquelle se fait finalement le contrat. Dès lors, on évite souvent la situation où le client se fait influencer par l'agence de voyages qui propose d'autres solutions en fonction de ses intérêts (marges, types de contrat). Il reste donc important pour l'hôtel d'influencer préalablement le client qui consulte son site web, ce qui, en même temps, serait un argument pour offrir des possibilités de contrat en ligne.

Principaux marchés de l'Europe de l'Ouest

Le majorité des touristes européens qui visitent la Tunisie provienne de quatre pays de l'Europe de l'Ouest à savoir : La France, l'Allemagne, l'Italie et l'Angleterre. Les autres pays européens sont considérés comme des marchés encore en développement.

Tableau 4.13. Entrées et nuitées touristiques vendues en 2006, dans quatre pays européens.

	<i>France</i>	<i>Allemagne</i>	<i>Italie</i>	<i>Angleterre</i>	<i>Total</i>
Arrivées en milliers	1'235	547	464	351	2597
<i>Variation 2006-2005</i>	5.6 %	-4.4 %	-1.9 %	7 %	2.1 %
Nuitées en milliers	8'197	6'372	3'200	3'274	21'043
<i>Variation 2006-2005</i>	5.1 %	-4.1 %	-5.7 %	1.2 %	-0.01 %

Source : BCT 2007.

L'analyse du tableau 4.13 révèle que les touristes provenant de ces quatre pays européens représentent, en 2006, plus de 30 % des touristes qui ont visité la Tunisie et des nuitées vendues par les hôtels tunisiens. Cependant, ces quatre marchés européens connaissent des croissances très différentes. La France et l'Angleterre sont depuis quelques années en croissance continue, alors que l'Italie et l'Allemagne affichent des taux de croissances négatives. La baisse du marché Italien est spécifique à l'année 2006, au profit du Maroc. Le marché allemand a connu une forte chute à cause de la mort de touristes allemands dans l'incident terroriste de Djerba en 2002. Depuis, le nombre de touristes allemands a passé de plus d'un million en 2000 et 2001 à moins de 600'000 touristes en 2003. Mais ces quatre marchés restent importants pour le tourisme tunisien et sont l'objet d'une attention particulière des hôteliers tunisiens et des organismes de promotion touristique.

Les hôteliers sont presque unanimes (tableau 4.12) pour estimer que les ventes à travers Internet ont un fort potentiel de croissance dans les marchés européens, principalement dans ces quatre pays de l'Europe de l'Ouest. La plupart de ces quatre pays européens ont des populations habituées à réaliser des transactions commerciales à distance et à travers des canaux électroniques, tels que Minitel en France et T-Online en Allemagne (Tab. 4.15).

Tableau 4.14. Utilisateurs d'Internet dans quatre européens en 2006.

	<i>France</i>	<i>Allemagne</i>	<i>Italie</i>	<i>Angleterre</i>
Abonnées en millions	15'252	20'000	17'700	16'575
En % de la population du pays	25.12	24.19	30.47	27.70
Utilisateurs en millions	30'100	38'600	28'855	33'534
En % de la population du pays	49.57	46.67	49.63	56.03

Source : International Telecommunication Union, mars 2007.

Tableau 4.15. Ventes à distance et e-commerce dans quatre pays européens en 2005.

	<i>France</i>	<i>Allemagne</i>	<i>Italie</i>	<i>Angleterre</i>
Vente à distance en millions d'€	14'000	20'300	720	26'100
Part du e-commerce	62%	20%	15%	42%

Source: Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEDAV), 2006.

Les tableaux 4.5, 4.14 et 4.15 révèlent que ces quatre pays européens se caractérisent par des taux de pénétration du commerce électronique et de dépenses touristiques élevés. Par exemple, l'Allemagne qui occupe en 2006 la première place mondiale en terme de dépenses touristiques se caractérise par un nombre relativement élevé d'utilisateurs d'Internet, soit 46.67% de la population en 2006. Aussi, la France qui est à la cinquième place mondiale en terme de dépenses touristiques compte 49.57% de sa population qui utilise Internet en 2006. Les remarques valent aussi pour l'Angleterre et l'Italie. Egalement, durant les cinq dernières années, le nombre des internautes dans ces quatre pays européens qui utilisent Internet pour chercher des informations nécessaires pour l'organisation de voyages et acheter des produits de voyages en ligne connaît une croissance continue. Cette croissance dans les quatre pays considérés, durant les cinq dernières années, est aussi confirmée par les principaux cabinets de conseils⁷⁰. En 2005, les taux de croissance dans ces pays européens varient dans des fourchettes de 82.9% à 57.4% pour la recherche d'informations sur Internet en vue d'un achat, de 71% à 27.7% pour l'achat en ligne et de 89.1% à 48.3% pour le taux de conversion entre la recherche et l'achat (ratio : achats/recherches). Les plus fortes proportions sont observées en Angleterre et les plus faibles en Italie (Mediametrie 2006, FEDAV 2006). Même si l'on peut mettre en question la précision des chiffres et proportions avancées, on peut en retenir les aspects de tendance et d'importance relative. Les hôteliers interrogés prévoient également de très fortes augmentations en Europe des ventes en ligne des produits de voyages et du tourisme à l'étranger, et principalement dans les pays cités dans les tableaux 4.14 et 4.15.

Le marché local

Le marché local est un segment sûr, stable et moins influencé par les crises politiques ou conjoncturelles que les marchés étrangers. Ce marché local permet aux hôtels de bénéficier d'une base de clientèles qui leur garantit un certain volume de vente pendant les périodes

⁷⁰ En 2004, 47% des voyageurs français, 62% des allemands, 54% des italiens et 68% des britanniques ont utilisé Internet pour obtenir des informations ou réserver des voyages (PhoCusWright, juin 2005). En 2005 l'Angleterre, l'Allemagne, la France et l'Italie comprennent respectivement 30%, 19%, 15% et 10% du e-tourisme en Europe (PhocusWright, Août 2006).

difficiles et de réduire les effets de la saisonnalité de la demande. Le ralentissement de la croissance du tourisme international observé ces dernières années dans le monde et en Tunisie, et les avantages accordés par les hôtels à la clientèle locale ont ainsi contribué à la progression des nuitées en Tunisie. Le marché local totalise en 2006, environ 7.5% des nuitées vendues par les hôtels tunisiens (BCT 2007).

Pour les ventes des produits de voyages par Internet, selon le tableau 4.12, 70% des hôteliers voient dans le marché local un réel potentiel de croissance. Certains hôteliers affirment même que leurs ventes à travers Internet peuvent se développer plus rapidement dans le marché local que dans les marchés étrangers. Ils estiment en effet que la majorité de la population locale concernée connaît déjà les hôtels et accorde moins d'importance aux problèmes de sécurité des paiements électroniques et à la visibilité des sites web que les touristes internationaux. Les clients locaux peuvent en effet payer leurs séjours soit par des virements bancaires ou lors de leur arrivée à l'hôtel. De plus, les principaux services fournis par les tours opérateurs tels que le transport aérien, ou le transfert ne présentent pas les mêmes importances pour ce segment de marché que pour les touristes internationaux.

On note aussi pour la Tunisie, une évolution importante du nombre des utilisateurs d'Internet entre 2002 et 2006, mais qui reste faible en comparaison avec les pays européens (voir tableau 2.5). En Tunisie, en 2006, seulement 6.2 % de la population dispose d'ordinateurs à domicile, 1.7% de la population est abonnée à Internet (179'400 personnes) et moins de 1% de celle-ci achète en ligne (ATI 2007). Cependant, les utilisateurs d'Internet et les acheteurs à travers Internet en Tunisie se caractérisent par un pouvoir d'achat relativement élevé et représentent une cible privilégiée pour les hôtels de la Tunisie.

Les autres marchés maghrébins

Tableau 4.16. Entrées et nuitées touristiques en 2006, en provenance des pays maghrébins autres que la Tunisie.

	<i>Libye</i>	<i>Algérie</i>	<i>Maroc</i>	<i>Total Maghreb</i>
Arrivées en milliers	1'472	945	32	2'458
<i>Variation 2006-2005</i>	<i>4.8%</i>	<i>1.5%</i>	<i>6.7%</i>	<i>3.6%</i>
Nuitées en milliers	268	708	46	1'022
<i>Variation 2006-2005</i>	<i>10.3%</i>	<i>12.2%</i>	<i>4.5%</i>	<i>11.3%</i>

Source : BCT 2007.

Les touristes maghrébins qui ont visité la Tunisie en 2006 représentent certes plus de 37 % de l'ensemble des touristes internationaux. Cependant, ils n'ont achetés qu'environ 3% des nuitées vendues par les hôtels. Cette disproportion s'explique par le fait que la majorité de ces entrants sont des gens d'affaires ou des petits commerçants qui visitent la Tunisie pour de courtes périodes (1 à 3 jours) ou qui préfèrent se loger dans des résidences secondaires, des appartements ou auprès d'amis. Plus précisément, on constate une progression particulièrement élevée des nuitées dans les deux marchés libyen et algérien. Le marché libyen avec plus de 1.47 millions de touristes en 2006, se classe à la première position des entrées avant le marché français (1.235 millions). Le marché algérien avec 945'000 touristes en 2006, devance plusieurs pays européens en terme de nombre de touristes.

Pour les ventes par Internet, les attentes des hôteliers tunisiens sont moins importantes pour les acheteurs en ligne originaires des pays du Maghreb. Ils estiment que les marchés maghrébins ne sont pas très prometteurs pour le commerce électronique (60%, voir tableau 4.12). La majorité des clients en provenance de ces pays accordent en effet beaucoup d'importance aux relations personnelles et préfèrent opérer des réservations directement auprès des hôtels. De plus, ces pays du Maghreb se caractérisent par de faibles taux d'utilisateurs et d'acheteurs par d'Internet et un nombre très limité de site web de vente (voir tableau 2.7). L'utilisation d'Internet pour l'organisation et l'achat des voyages n'est pas encore dans les habitudes de ces populations et l'encouragement à la création de prestataires de ventes en ligne ne représente pas encore une priorité dans la politique économique de ces pays.

4.2.3. Marchés géographiques en développement

La mondialisation et le caractère transnational du marché virtuel motivent les hôtels à saisir de nouvelles opportunités commerciales dans des marchés pas encore suffisamment développés. Par ailleurs, le commerce électronique se base sur une technologie (Internet) ouverte sur toute la planète et avec une forte croissance durant les dernières années. Dans ce contexte, le commerce électronique présente pour l'hôtel un double avantage : d'un côté permettre des contrats directs avec les touristes de pays où il n'a pas de contacts et, de l'autre, établir des contacts nouveaux avec les canaux traditionnels dans ces pays.

Les hôtels tunisiens consultés ont évoqué la possibilité de développer leurs ventes dans des marchés pas suffisamment explorés, comme les autres marchés européens, ainsi que les marchés russe, nord-américains et asiatiques. Durant les dernières années, les organismes de promotion touristiques et les hôtels tunisiens ont lancé des actions marketing afin de mieux explorer ces marchés. La combinaison de ces actions marketing avec la progression rapide des utilisateurs d'Internet et des acheteurs en ligne dans ces pays devrait permettre d'augmenter les ventes dans ces régions du monde.

Les hôteliers tunisiens répartissent les divers marchés à développer en quatre groupes selon leur importance actuelle pour l'industrie touristique et leur potentiel à développer la vente des produits de voyages par Internet. Le premier groupe se compose des autres pays de l'Europe de l'Ouest, le deuxième groupe des pays scandinaves, le troisième groupe de la Russie et de pays nouvellement intégrés à l'Union Européenne, alors que le quatrième groupe est formé des pays nord-américains et asiatiques. On étudie ci-dessous les plus importants marchés de chaque groupe, même si les autres pays restent intéressants pour le tourisme tunisien.

Autres pays de l'Europe de l'Ouest

Tableau 4.17. Entrées et nuitées touristiques vendues en Tunisie dans cinq pays européens, en 2006

	<i>Belgique</i>	<i>Espagne</i>	<i>Autriche</i>	<i>Hollande</i>	<i>Suisse</i>
Arrivées en milliers	164	140	92	79	103
<i>Variation 2006-2005</i>	<i>5.8%</i>	<i>-4.1%</i>	<i>7%</i>	<i>19.7%</i>	<i>10.8%</i>
Nuitées en milliers	1'697	1'093	572	528	656
<i>Variation 2006-2005</i>	<i>13.7%</i>	<i>-4.0%</i>	<i>10.9%</i>	<i>18.9%</i>	<i>8.4%</i>

Source : BCT 2007.

Tableau 4.18. Utilisateurs d'Internet dans cinq pays européens, en 2006.

	<i>Belgique</i>	<i>Espagne</i>	<i>Autriche</i>	<i>Hollande</i>	<i>Suisse</i>
Nombre des abonnés en milliers	2'442	7'186	1'914	7'000	2'890
En % de la population	23.40	16.57	23.33	43.14	39.79
Nombre des utilisateurs (en millions)	4'800	18'578	4'200	14'544	4'360
En % de la population	45.66	42.83	51.19	88.87	60.02

Source : International Telecommunication Union, mars 2007.

Tableau 4.19. Ventes à distance et e-commerce dans cinq pays européens, en 2005.

	<i>Belgique</i>	<i>Espagne</i>	<i>Autriche</i>	<i>Hollande</i>	<i>Suisse</i>
Vente à distance en millions de €	1'670	974	1'500	3'350	1'670
Part du e-commerce	51%	20%	49%	59%	23%

Source: Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEDAV), 2006.

Le nombre de touristes en provenance de ce groupe de pays européens vers la Tunisie est d'environ 578'000 touristes et représente 8 % des touristes internationaux qui ont visité la Tunisie en 2006. Ils ont acheté environ 4'546 nuitées qui représentent 13.5% des nuitées vendues par les hôtels tunisiens. Entre 2005 et 2006, le nombre des touristes provenant de ces quatre pays européens en Tunisie a connu une certaine progression à l'exception de l'Espagne. L'OMT a classé en 2006, ces quatre pays européens⁷¹, parmi les vingt premiers pays en terme de dépenses touristiques. On remarque aussi dans ces pays une forte utilisation d'Internet et un rapide passage des systèmes traditionnels aux systèmes électroniques de vente de voyages.

Pays scandinaves

Tableau 4.20. Utilisateurs d'Internet dans quatre pays scandinaves, en 2006.

	<i>Suède</i>	<i>Danemark</i>	<i>Norvège</i>	<i>Finlande</i>
Nombre des abonnés en milliers	3'471	1'883	1'519	1'400
En % de la population	38.27	34.58	32.72	26.84
Nombre des utilisateurs en millions	6'981	3'171	4'074	2'925
En % de la population	76.97	58.23	87.76	55.60

Source: International Telecommunication Union, mars 2007.

Tableau 4.21. Ventes à distance et e-commerce dans quatre pays scandinaves, en 2005.

	<i>Suède</i>	<i>Danemark</i>	<i>Norvège</i>	<i>Finlande</i>
Vente à distance en millions d'€	1200	377	873	750
Part du e-commerce	44%	35%	30%	30%

Source: Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEDAV), 2006.

Les touristes en provenance de ce groupe de pays vers la Tunisie représentent de faibles proportions des touristes internationaux qui ont visité la Tunisie, soit 1.3% des entrées et environ 2% des nuitées vendues par les hôtels tunisiens (BCT 2007). Entre 2005 et 2006, le nombre des touristes provenant de ces pays scandinaves en Tunisie a connu une baisse de 25.9% (112'000 en 2005). Durant la même période, les nuitées vendues dans ces marchés ont baissé de 26 % (904'000 en 2005) (BCT 2007). On remarque aussi que ces quatre pays scandinaves sont bien classés par l'OMT en terme de dépenses touristiques⁷² et se caractérisent par de fortes utilisations d'Internet et un rapide passage des systèmes

⁷¹ Belgique (11^{ème}), Hollande (12^{ème}), Espagne (13^{ème}), Suisse (19^{ème}) et Autriche (20^{ème}), OMT juin 2007.

⁷² Norvège: 15^{ème} ; Suède: 17^{ème} ; Danemark: 24^{ème} et Finlande: 36^{ème}, OMT Juin 2007.

traditionnels aux systèmes électroniques de vente de voyages. Durant ces cinq dernières années, ils ont été souvent mieux classés que les autres pays européens en terme de proportion des utilisateurs et des acheteurs par Internet dans la population.

Russie et pays de l'Europe de l'Est

Tableau 4.22. Entrées et nuitées touristiques vendues en Russie, Tchéquie et Pologne, en 2006.

	<i>Russie</i>	<i>Tchéquie</i>	<i>Pologne</i>	<i>Total</i>
Arrivées en milliers	112	154	135	401
<i>Variation 2006-2005</i>	<i>16.7%</i>	<i>5.5%</i>	<i>9.8%</i>	-
Nuitées en milliers	1'382	1'439	1'230	4'051
<i>Variation 2006-2005</i>	<i>14.2%</i>	<i>0.5%</i>	<i>8.3%</i>	-

Source : BCT 2007.

Tableau 4.23. Utilisateurs d'Internet par pays en Russie, Tchéquie et Pologne, en 2006.

	<i>Russie</i>	<i>Tchéquie</i>	<i>Pologne</i>
Nombres des abonnées en milliers	1'890	2'352	3'236.2
En % de la population	1.3	23.02	8.41
Nombre des utilisateurs en millions	25'688	3'541	11'000
En % de la population	18.02	34.69	28.57

Source: International Telecommunication Union, mars 2007.

Le nombre des touristes en provenance de ces trois pays est proche de celui réalisé dans le deuxième groupe (moyennement important) de pays européens étudié. En effet, environ 112'000 touristes russes, 154'000 touristes tchèques et 135'000 touristes polonais ont visité la Tunisie en 2006 et ils ont acheté respectivement 1.382, 1.239 et 1.230 millions de nuitées auprès des hôteliers tunisiens. Les hôteliers tunisiens estiment que ces marchés disposent aussi d'un fort potentiel de croissance. Les tchèques et les polonais seront encore plus nombreux à voyager et à augmenter leurs dépenses dans les pays d'accueils durant les prochaines années, grâce à l'amélioration du pouvoir d'achat d'une partie de leurs populations. En 2006, sur le classement mondiale de l'OMT en terme de dépenses touristique, la Russie occupe la 9^{ème} place (18.8 milliards \$), la Pologne la 27^{ème} place (5.7 milliards \$) et la tchéquie la 46^{ème} place (2.7 milliards \$). Selon les estimations de l'OMT les dépenses touristiques dans ces pays émergents connaîtront durant les prochaines années une croissance encore plus forte.

Les hôteliers tunisiens estiment toutefois que le potentiel de croissance des ventes de produit de voyages par Internet durant les cinq prochaines années dans ces pays restera globalement encore relativement modéré.

Amérique du Nord et Asie

Tableau 4.24. Utilisateurs d'Internet par pays, en 2006

	<i>Etats-Unis</i>	<i>Canada</i>	<i>Japon</i>	<i>Chine</i>
Nombre des abonnés en milliers	62'000	7'997	33'883	77'363
En % de la population	21.32	24.68	26.55	5.84
Nombre des utilisateurs en millions	208'000	22'000	87'540	137'000
En % de la population	69.10	67.89	68.27	10.35

Source: International Telecommunication Union, mars 2007.

Les touristes Nord-Américains (USA et Canada) représentent en 2006, environ 0.5% (32'000) des touristes qui ont visité la Tunisie. Ils ont acheté 0.7% (239'000) des nuitées vendues par les hôtels tunisiens. Durant les dernières années, le nombre des touristes provenant des Etats-Unis a connu des évolutions parfois positives et parfois négatives. Cependant, le marché canadien connaît depuis plusieurs années des progressions continues (BCT 2007). Même si les Etats-Unis (72 milliards \$) et le Canada (20.8 milliards \$) sont classées par l'OMT en 2006, respectivement à la 2^{ème} et à la 8^{ème} place mondiale en terme de dépenses touristiques, ils ne sont pas considérées comme des marchés très importants pour le tourisme tunisien. Les hôteliers tunisiens estiment que ces deux marchés connaîtront durant les prochaines années une croissance plutôt modérée. Les marchés nord-américains disposent toutefois d'un fort potentiel de développement des ventes des produits de voyages par Internet. Les Nord-Américains sont en effet de grands utilisateurs d'Internet comme le montre le tableau 4.24. De plus, ils sont très actifs dans le commerce électronique, y compris pour les voyages. Ces estimations sont confirmées par plusieurs cabinets de conseils de renommée internationale⁷³. Toutefois, la majorité des voyages en ligne achetés par des américains concerne plutôt des voyages vers d'autres Etats américains ou vers le Canada. L'importance des agences de voyages électroniques américaines⁷⁴, qui dominent le marché de voyages mondial, a fortement contribué au développement du marché de voyages en ligne aux Etats-Unis. Ces agences de voyages ont gagné la confiance des internautes américains grâce à de bonnes stratégies marketing et en proposant des

⁷³ En 2006, le e-commerce aux Etats-Unis est estimé à 68 milliards \$ (emarketer, 2006). En 2004, environ 32 millions d'américains ont utilisé Internet pour acheter des voyages de loisirs (CNUCED, 2005). En 2005, environ 34% des ventes touristiques aux Etats-Unis ont été réalisées en ligne (PhocusWright, mars 2006). En 2005, environ 25% des voyageurs américains ont réservé des hébergements par Internet (TIAA, avril 2006).

⁷⁴ Sabre et Cendant détiennent en 2005 plus de 70% du e-tourisme mondial (emarketer.com, février 2006).

solutions de paiements, des réservations dans des compagnies aériennes et des hôtels connus aux Etats-Unis. Les remarques faites à propos des Etats-Unis concernant la croissance des ventes des voyages en ligne valent aussi pour le Canada⁷⁵. On remarque aussi, dans ce pays, un rapide passage des systèmes traditionnels aux systèmes virtuels de vente des voyages.

Le nombre de touristes en provenance des pays asiatiques vers la Tunisie représente encore de faibles proportions des touristes internationaux qui ont visité la Tunisie en 2005 et 2006. Les hôtels tunisiens considèrent ces marchés comme porteurs, principalement la Chine et le Japon. Dans ces deux pays, les proportions des utilisateurs d'Internet et les dépenses dans le tourisme sont aussi élevées, comme le montre les tableaux 4.5 et 4.24. On sait aussi qu'ils sont actifs dans le commerce électronique⁷⁶, y compris pour les voyages.

4.2.4. Obstacles et possibilités

Le succès d'une stratégie extensive dépend du nombre de visiteurs et d'acheteurs à travers le site web de l'hôtel. Les hôteliers interrogés répartissent les acheteurs potentiels par Internet en deux groupe : les clients moins informés sur le tourisme en Tunisie et ses hôtels et les clients qui savent d'avance ce qu'ils cherchent sur Internet.

- La majorité des touristes internationaux ne connaissent pas les marques des hôtels tunisiens et leurs sites. Ainsi, les principaux défis des hôteliers sont de faciliter la localisation de leur site par un maximum de clients, afin de générer un grand nombre de visites et d'augmenter leurs ventes en ligne. Pour atteindre ses objectifs marketing et commerciaux, l'hôtelier devrait comprendre les méthodes de recherches des sites web utilisées par les clients et les intégrer dans sa stratégie de marketing. De plus, il devrait améliorer la notoriété de sa marque et de son site dans le marché mondial des voyages.
- Les clients informés peuvent identifier plus facilement le site web de l'hôtel choisi. Souvent, ils fondent leurs recherches sur des informations précises (tels que la marque de l'hôtel ou l'adresse du site) et des caractéristiques spécifiques des produits (telles que la région, le type de services souhaité et la catégorie de l'hôtel). Pour motiver les clients informés à utiliser son site web et développer ses ventes dans le marché virtuel

⁷⁵ En 2005, le e-commerce au Canada est de 4.6 milliards \$. Une progression de 23% (emarketer, fev.2006).

⁷⁶ En 2005, les ventes en ligne en Chine sont de 2.4 milliards \$ (China e-commerce association, 2006).

des voyages, l'hôtel devrait disposer, en plus des facteurs de compétitivité économique, d'une réputation de crédibilité et de notoriété ou renommée internationale (le fait d'être connu sur le plan international).

En somme, pour survivre et prospérer dans le marché virtuel, les hôtels devraient être capables de combiner les deux nouvelles variables marketing, « réputation de crédibilité » et « de notoriété ou renommée internationale ».

Réputation de crédibilité

Les hôteliers interrogés, affirment que, paradoxalement et comme mentionné précédemment, de nombreux touristes utilisent les sites web des hôtels pour chercher les informations, mais effectuent les opérations les plus sensibles telles que la réservation et le paiement dans les agences de voyages traditionnelles ou électroniques. Ils ajoutent que l'image et la réputation de l'hôtel dans le marché de voyages influence sensiblement la motivation des acheteurs en ligne à acheter directement à travers le site web de l'hôtel. A ce sujet, les entreprises de renommée internationale et bien positionnées dans le marché de voyages international disposent de plus de chances pour réussir dans un marché virtuel de voyages. En plus, les organisateurs de voyages sont présents dans les pays d'où proviennent la majorité des touristes internationaux, grâce à leurs larges réseaux d'agences qui leur permettent d'être proches des clients. De plus, les organisateurs de voyages oeuvrent à renforcer l'image et la réputation de leurs marques « Brands names » afin de gagner la confiance des clients à travers le monde. Ainsi, ils complètent les avantages de proximité (physique, relationnelle) par des avantages en terme de réputation internationale. Les hôteliers estiment de leur côté que les hôtels tunisiens sont majoritairement des PME qui ne disposent pas de la réputation nécessaire pour motiver les touristes à acheter directement leurs produits à travers Internet.

Dans ces conditions, on doit se demander comment la réputation de crédibilité de l'hôtel dans le marché des voyages international pourrait être améliorée. En se basant sur nos recherches et nos entretiens, on peut proposer les actions suivantes :

- Créer un site web performant. Une expérience réussie par un client en utilisant le site web de l'hôtel est pour celui-ci un puissant facteur de réputation de crédibilité.

- Adapter les offres aux spécificités de chaque marché ciblé : langue, culture. Le client se sent dès lors proche, au-delà des frontières géographiques, dans des relations d'affaires qui lui sont familières.
- Adapter en continu la stratégie marketing, en fonction des évolutions des besoins et des comportements du client. C'est là une façon encore plus forte d'aller au devant du client et donc de renforcer sa confiance.
- Utiliser un site web interactif. Cette technique a pour effet d'impliquer beaucoup plus le client et donc de renforcer son attitude positive par rapport à l'hôtel. En plus, l'interactivité favorise la précision de la réception, et la mémorisation des informations et messages publicitaires du site.
- Etre le premier sur un créneau donné du marché. C'est un fait bien connu que lorsqu'on occupe un segment du marché, on dispose pour ce segment d'un fort avantage concurrentiel. Par exemple Amazon, le premier vendeur en ligne de livres bénéficie d'une forte réputation dans ce marché et dispose d'un large portefeuille de clientèle. Les baisses des prix réalisées par les nouvelles⁷⁷ entreprises de vente par Internet n'ont pas motivé les clients de Amazon à acheter les produits auprès de ces nouvelles marques.
- Se faire évaluer par des organismes objectifs. L'hôtel peut améliorer la réputation de son site web grâce aux notations des entreprises d'évaluations⁷⁸. Ces entreprises accordent des notes (ratings) en évaluant les sites selon plusieurs attributs tels que la qualité des services, les performances de l'entreprise, la fiabilité et la sécurité des transactions commerciales réalisées à travers les sites web (Lendrevie et al. 2006).
- Réaliser des alliances. Les hôtels peuvent se regrouper entre plusieurs entreprises concurrentes et développer une interface commune pour vendre leurs produits dans le marché virtuel des voyages. Toutefois, une alliance électronique qui se limiterait au regroupement d'un petit nombre de PME ne serait pas suffisante pour gagner la confiance des touristes. Les alliances stratégiques nécessitent l'intégration d'entreprises ou d'organisations capables d'apporter leur réseaux, ressources, savoir-faire et réputation

⁷⁷ Exemples: Wordsworth.com et Booksamillion.com.

⁷⁸ Exemples : Bizrate et Reseller Ratings.

dans le marché mondial des voyages. Pour les hôtels tunisiens, il serait bénéfique de développer des collaborations et des alliances stratégiques avec les plus importants acteurs des marchés des voyages virtuels et traditionnels. On peut citer ici l'exemple des leaders du marché, des sociétés de gestion hôtelières, des chaînes hôtelières ou des organisateurs de voyages traditionnels et électroniques. De plus, les hôtels peuvent s'associer avec des entreprises actives dans des secteurs annexes ou toutes autres organisations qui disposent d'une forte présence dans les marchés ciblés et de la confiance des clients, tels que les entreprises de distribution, les compagnies aériennes, les entreprises de télécommunications, les entreprises d'informatiques et les grandes banques et assurances. Ces pratiques d'ententes, illégales dans certains marchés, sont pourtant très répandues dans le marché hôtelier tunisien, notamment dans le segment balnéaire.

Au terme de cette analyse des moyens d'accroître la réputation d'un hôtel, une importante remarque s'impose. Ces solutions nécessitent des investissements financiers et marketing très importants. La majorité des hôtels tunisiens sont souvent incapables d'allouer seuls les budgets nécessaires pour développer des sites suffisamment performants, et pour adopter une stratégie marketing dynamique, par exemple, pour payer les organismes de notations de renommée internationale. C'est ici encore une fois qu'apparaît l'importance des alliances.

Notoriété ou renommée internationale

La majorité des hôtels tunisiens sont des petites et moyennes entreprises disposant de marques de faible notoriété dans le marché mondial des voyages. Pour forger une notoriété d'envergure mondiale, l'hôtelier devrait communiquer efficacement sa marque et l'adresse de son site web. L'hôtel peut développer une politique de communication intégrée (integrated marketing communications strategy) qui utilise les divers supports de communication traditionnels et les nouveaux médias de la publicité en ligne.

Les politiques de communication traditionnelle (situation actuelle). La majorité des hôteliers interviewés ne sont pas satisfaits de leur politique de communication actuelle. Ils affirment qu'elle limite les capacités des hôtels à adopter une politique de communication dans la majorité des marchés étrangers. La promotion de la destination touristique « Tunisie » est assurée par les différents organismes de l'Office National du

Tourisme Tunisien-ONTT. Cette institution publique met en œuvre des actions de relations publiques⁷⁹ en vue de promouvoir l'image de la destination auprès des organisateurs de voyages et des touristes en Tunisie et à l'étranger. Les investissements ciblent principalement, l'encouragement du tourisme intérieur et l'intensification de l'effort de promotion et de commercialisation, essentiellement, dans les marchés traditionnels, surtout l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Angleterre. Les hôtels se chargent de la promotion de leur propre marque et site web et de la commercialisation de leurs produits dans les différents marchés ciblés. Leurs actions de marketing visent principalement les organisateurs de voyages et les entreprises et secondairement les touristes internationaux. Dans le marché local, les hôtels communiquent avec leurs clients à travers les différents médias traditionnels (télévision, radios, magazines, journaux). Cependant, dans le marché international, les hôtels participent aux manifestations professionnelles⁸⁰ pour développer et renforcer leurs relations d'affaires avec les organisateurs de voyages des pays de départ. De plus, les hôtels organisent souvent des visites guidées dans leurs unités hôtelières afin de fidéliser et de convaincre les organisateurs de voyages de la qualité de leurs offres. En effet, faute de moyens suffisants, les petits hôtels utilisent les moyens de leurs partenaires de distribution pour communiquer et promouvoir leurs produits auprès des touristes internationaux (publicité dans l'agence de voyages, brochures, panneaux). Ces supports limitent l'étendue de leurs actions marketing en terme de nombre de personnes atteintes (prospects) et de richesse d'informations diffusées. Les organisateurs de voyages imposent aux hôtels des standards dans leurs catalogues qui entravent la créativité pour se différencier de leurs concurrents. De plus, les organisateurs de voyages limitent la présence des petits hôtels dans leurs catalogues et favorisent les entreprises qui offrent plus d'avantages financiers (marges, rabais)⁸¹.

Les nouveaux médias de communication par Internet. Une politique de communication qui intègre des médias interactifs en se basant sur les différents services d'Internet peut avoir

⁷⁹ L'ONTT organise souvent des manifestations, des voyages vers la Tunisie et des rencontres entre les entreprises touristiques, hôtelières et artisanales et les agences de voyages en Tunisie et à l'étranger.

⁸⁰ Par exemple le salon de Hanovre, de Montreux, etc.

⁸¹ Le taux de présence des hôtels tunisiens dans les brochures des principaux voyagistes européens est en moyenne de 11% du total des pages. Généralement le nombre moyen des photos par page varie entre 3 et 5 (ONTT 2004).

des implications majeures pour les hôtels. On présente ci-dessous les nouveaux médias publicitaires par Internet les plus citées par les entreprises interrogées et la littérature.

- Les alliances avec des marques connues. L'hôtel peut associer son site web avec les sites d'autres entreprises ayant de fortes réputations, tels que les leaders du marché et les organisateurs de voyages. L'insertion d'une marque spécialement connue dans l'adresse URL (nom de domaine) améliore ainsi significativement la mémorisation de l'adresse du site d'un hôtel et facilite sa localisation par les acheteurs en ligne.
- La recommandation du site web dans les forums de discussions des consommateurs et les listes des serveurs e-mail. Elle améliore la notoriété des hôtels dans le marché virtuel de voyages. Mais, ces outils peuvent être volontairement manipulés par les concurrents ou les personnes qui souhaitent nuire à l'image de l'hôtel.
- Référencement du site web auprès des moteurs de recherches. Les moteurs de recherches affichent des messages publicitaires, des offres promotionnelles et des liens vers d'autres sites web. Ainsi, l'hôtel peut enregistrer son site web auprès des moteurs de recherches les plus connus et utilisés par les acheteurs en ligne (tels que Yahoo, Excite, Google). Souvent, l'acheteur consulte les sites référencés dans les premières pages affichées. Pour s'assurer une présence privilégiée dans les premières pages, l'hôtel paye des commissions plus élevées.
- Référencement du site web auprès des portails généralistes ou spécialisés dans les voyages (places d'affaires électroniques). Les portails sont considérés comme des points d'accès à Internet. Ils jouent le rôle d'intermédiaires qui orientent leurs visiteurs vers les sites web répondant à leurs requêtes spécifiques.
- Les Bannières. Il s'agit d'insertions et de liens publicitaires dans d'autres sites et que l'on obtient contre paiement auprès d'entreprises publicitaires opérant sur Internet. On distingue principalement les bannières passives, les bannières actives ou animées et les bannières interactives qui se différencie selon leur degré d'interactivité.
- L'interstitiel. Il consiste à ouvrir une nouvelle fenêtre dans le navigateur des utilisateurs d'Internet et de leur envoyer des messages pendant le chargement des pages web.
- Le teasing. Cette méthode vise à exposer le visiteur du site web à une suite logique de messages publicitaires afin d'attirer son attention et sa curiosité.

- Le développement. Il consiste à payer les personnes qui consultent les messages publicitaires. Cette approche risque d'intéresser les chasseurs des primes plutôt que les acheteurs des produits de voyages en ligne (la vraie cible des messages publicitaires).
- La publicité par email marketing. Cette solution utilise les fichiers des adresses emails disponibles auprès des entreprises spécialisées pour réaliser des campagnes publicitaires bien ciblées.

Dans cet ensemble de nouveaux médias Internet, les approches du type interstitiel, teasing et développement se traitent de la même façon que les bannières, à travers des entreprises publicitaires spécialisées.

Une politique de communication intégrée devrait créer une synergie et une complémentarité entre les outils de publicité et de promotion en ligne et les outils traditionnels, et instaurer un échange dynamique entre leurs contenus (les catalogues en papier, les CD-Roms).

A la fin de cette revue de moyens d'asseoir ou d'accroître la renommée internationale d'un site web et de l'hôtel auquel il correspond, quelques remarques sont nécessaires pour bien situer leurs limites. L'application avec succès d'une politique de communication intégrée est fortement influencée par le stade de développement de la culture web au sein des hôtels et de ses ventes à travers Internet dans le marché de voyages.

- Les hôtels de la Tunisie sont majoritairement de nouveaux utilisateurs des divers services d'Internet et disposent le plus souvent seulement de sites web informationnels.
- Une politique de communication intégrée qui utilise l'ensemble des médias est trop coûteuse pour les petites et moyennes entreprises de l'hôtellerie tunisienne. Les hôtels devraient payer aux prestataires des services en ligne des commissions qui sont souvent proportionnelles aux taux de visualisations de leurs sites web et aux nombres de clics des messages publicitaires. Les hôteliers interviewés pensent qu'une politique de communication intégrée induit des charges supplémentaires qui nécessitent la création de nouveaux revenus. Ils ajoutent que les recettes des ventes en ligne dans le marché de voyages sont encore faibles pour motiver les hôtels à s'investir dans cette stratégie.
- L'attitude des acheteurs en ligne face aux nouveaux médias interactifs influence considérablement ses apports et le succès d'une politique de communications en ligne.

Cette attitude des acheteurs dépend de leurs perceptions de l'utilité de la publicité en ligne et de ses effets sur la transparence du marché.

- Les effets des nouveaux médias électroniques sur la notoriété des hôtels et de leurs sites web ne sont pas encore prouvés dans plusieurs secteurs d'activités. Samiee (1998) en examinant l'impact d'Internet selon les dimensions⁸² « structure » et « fonction » sur une stratégie de communication dans un contexte de marketing international affirme qu'Internet peut jouer un rôle primordial dans les communications qui ciblent les marchés nationaux. Mais, il représente encore plusieurs limites concernant les communications internationales. Il motive ses conclusions par l'existence de disproportions dans les infrastructures de télécommunication, les incohérences entre les plateformes juridiques et les diversités des langues et des cultures existantes entre les divers pays du monde. Le développement des recherches scientifiques et la volonté des Etats devraient contribuer à résoudre les problèmes liés aux infrastructures et aux fonctions. Cependant, les problèmes culturels et la diversité des préférences des consommateurs dans un marché international s'avère encore plus difficiles à surmonter par les petites et moyennes entreprises hôtelières.

4.3. Commerce électronique et stratégie intensive

Les stratégies intensives visent à accroître les quantités moyennes achetées par clients. Plusieurs précautions sont à ce sujet nécessaires. Si l'on veut parler de quantité par client, il faut regarder l'ensemble de ses dépenses dans le temps, donc dans le cours de la vie du client. C'est ici qu'apparaît la notion de taille de marché par consommateur ou de valeur à vie d'un consommateur qui désigne la valeur de l'ensemble de ses achats d'un type de produit, en moyenne, pendant toute sa vie de client. Cette notion souligne notamment l'intérêt des politiques de fidélisation (Lendrevie & Lindon 2006, Rechenmann 2001).

Par ailleurs, il ne suffit pas de regarder la dépense à vie par client. Le secteur hôtelier se caractérise, spécialement dans les pays en développement, par des difficultés économiques dues à un déséquilibre dans le partage des gains économiques entre les organisateurs de voyages et les hôtels. Si l'on prend la Tunisie, elle a vécu au cours des cinq dernières

⁸² « Structure » concerne le développement des TIC dans une nation, sa culture et sa juridiction. Alors que « Fonction » concerne les programmes marketing et les processus qui englobent la gestion des données.

années, une croissance de ses recettes touristiques inférieure à celle de l'affluence des touristes internationaux, ce qui pourrait signifier une perte des hôtels au profit des intermédiaires qui ne sont précisément pas tunisiens. Cette analyse peut encore être affinée à l'aide du tableau 4.25.

Tableau 4.25. Evolution des recettes touristiques en Tunisie, de 2000 à 2006.

<i>Désignation</i>	<i>Unité</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Durée moyenne de séjour	Jour	6,9	6,1	5,1	4,9	5,1	5,3	5,2
Dépenses moyennes par nuitée	Dinar	59	63	71	73	75	78	83
Dépenses moyennes par touriste	Dinar	366	475	361	372	382	409	431
Dépenses par touristes en \$ ⁸³	US \$	333	432	301	309	328	312	331

Source : BCT (2002–2007).

Le tableau 4.25 révèle entre 2000 et 2006, de légères diminutions de la durée moyenne des séjours, en même temps qu'une augmentation plus que proportionnelle des dépenses par nuitée. Ces chiffres donnent un accroissement de la dépense globale du touriste calculée en dinars. On remarque que les évolutions des recettes touristiques de la Tunisie en dollars sont faibles de 2002 à 2006 et négatives en 2002 et 2005. Cette évolution est expliquée par la dépréciation du dinar tunisien par rapport au dollar américain durant ces années.

Sur la base de ces données globales relatives à la Tunisie, on peut prendre connaissance des résultats des enquêtes de la présente étude, pour voir comment les achats en ligne peuvent influencer le chiffre d'affaires par client, comment influencer leur fidélisation, et quels sont les obstacles à ces diverses actions.

4.3.1. Chiffre d'affaires par client

En quoi les achats en ligne peuvent ils influencer le chiffre d'affaires par client de l'hôtellerie tunisienne ? De premières réponses sont déjà possibles avec le tableau 4.26.

Tableau 4.26. Opinions des experts du tourisme tunisien concernant les possibilités du commerce électronique à améliorer les ventes par client et la satisfaction des clients.

	<i>Non</i>		<i>Oui</i>	
	<i>Nombre absolu</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre absolu</i>	<i>Pourcentage</i>
Ventes par client	2	5%	38	95%
Satisfaction des clients	3	7.5%	37	92.5%

Les quarante personnes interrogées avaient à répondre par oui ou par non à la question de savoir si la vente par Internet leur permet d'améliorer les ventes par client et la satisfaction des touristes.

⁸³ Valeurs calculées en utilisant le taux de change (Dinar/Dollar) au mois de décembre de chaque année.

Les réponses sont largement positives pour les deux critères. Ce résultat est confirmé par les cabinets de conseils qui observent que la majorité des acheteurs en ligne des produits de voyages dans le monde aura tendance à augmenter ses achats durant les prochaines années. Les enquêtes de notre étude cherchent aussi à préciser de quoi peut être faite l'augmentation du chiffre d'affaires par client.

Ventes de services supplémentaires et annexes

Le commerce électronique permet aux hôtels de communiquer directement avec leurs clients. Ils peuvent ainsi fournir le maximum d'informations sur les avantages de leurs offres (sous formes écrites, imagées et animées) et convaincre leurs clients d'acheter plus de produits et services. De plus, l'hôtel peut cerner le budget de chaque touriste et ses sensibilités aux variations des prix et lui proposer des offres plus ciblées.

Par ailleurs, les touristes qui visitent la Tunisie ont besoin de plusieurs services auxiliaires qui contribuent au succès de leur voyage. L'hôtel peut leur proposer ces services supplémentaires et des produits fournis par des entreprises actives dans des secteurs liés au tourisme. Les organisateurs de voyages proposent ainsi à leurs clients des offres qui regroupent un ensemble complet de services sous forme de prestations forfaitaires (package). Ces offres se composent principalement des services de transport, de transfert, d'hébergement, de restauration, d'animation et d'excursions.

- Le transport. Les compagnies aériennes, ferroviaires et maritimes sont des prestataires de services incontournables pour les touristes internationaux qui visitent la Tunisie.
- L'hébergement. Les touristes internationaux recourent majoritairement aux modes d'hébergement dans des hôtels classés le plus souvent entre trois et cinq étoiles.
- L'animation et les excursions. Les programmes d'animations et les excursions contribuent à l'appréciation du succès d'un voyage et d'un séjour touristique.

Un partenariat entre les hôtels et les entreprises de secteurs liés au tourisme peut induire des économies d'échelles sur les coûts relatifs à la gestion du site web et offrir des produits plus compétitifs. De plus, l'achat en ligne économise les marges des intermédiaires traditionnels.

L'hôtel dispose surtout d'une vue complète des composantes des coûts qui lui permet de proposer des prix plus bas que les canaux traditionnels⁸⁴.

Fréquences des achats par client

Les hôtels qui dépendent des organisateurs de voyages pour la vente de leurs produits sont plus sensibles aux conjonctures économiques et politiques que les hôtels qui disposent d'un portefeuille de clientèles fidélisées. De plus la fidélisation des touristes qui ont exprimé une destination touristique et ses hôtels s'avère plus facile et moins coûteuse que la conquête de nouveaux clients par les hôtels. On peut dès lors envisager le commerce électronique comme moyen d'atteindre cet objectif souhaitable de fidélisation du client. Les études⁸⁵ réalisées par les cabinets de conseil de renommée internationale durant les cinq dernières années révèlent que les réservations et les achats à travers Internet sont plus élevés. Ainsi, l'hôtel devrait viser tout particulièrement cette catégorie de clients dans sa politique de fidélisation. L'hôtel devrait plus généralement se concentrer sur la fidélisation des meilleurs clients et adopter une politique qui permet de repérer les clients non rentables.

A ce sujet, les hôtels distinguent trois types de clients non rentables, à savoir :

- les clients aventureux; ils changent fréquemment d'hôtels et sont plus difficiles à fidéliser ;
- les touristes trop exigeants et moins rentables, tels que les petits consommateurs qui cherchent à payer le minimum de prix ; souvent, ces clients n'achètent pas de services auxiliaires rentables qui permettraient à l'hôtel de compenser les baisses des prix imposées par les organisateurs de voyages pour les services d'hébergements ;
- les touristes perturbateurs; ils dérangent les autres clients de l'hôtel et influencent la satisfaction et la fidélisation des clients plus rentables.

Dans cette politique de fidélisation des clients rentables, le commerce électronique offre aux hôtels au moins trois avantages :

⁸⁴ 100 \$ pour le transport et 250 \$ pour une semaine dans un hôtel de catégorie 3 ou 4 *. Le total à payer pour un séjour d'une semaine sera de 350 \$. Cette offre est proposée par les tours opérateurs à environ 700 \$.

⁸⁵ Le cabinet de conseil Boston Consulting Group affirme en 2002, que de fortes proportions des réservations à travers Internet sont réalisées par les voyageurs fréquents « frequent traveling » et que 58% des ventes en ligne dans le secteur de voyages sont réalisées par environ 20% de l'ensemble des acheteurs en ligne.

- repérer les meilleurs clients et de stimuler leurs besoins,
- présenter aux clients des offres plus compétitives en éliminant les commissions perçues par les intermédiaires de distribution,
- garder le contact avec les clients, même en cas de rupture des relations commerciales avec les organisateurs des voyages.

Cependant, dans le secteur hôtelier on trouve rarement de touristes totalement fidèles à un hôtel. De fortes proportions des touristes cherchent la découverte permanente de nouveaux hôtels et destinations touristiques. Ainsi, ils changent de marques d'hôtels sans que l'insatisfaction soit la cause essentielle. Mais les hôtels peuvent orienter leur politique de fidélisation vers les touristes revenants, même si leur proportion est encore en dessous des attentes des hôtels tunisiens. Bon et al. (2000) proposent aux entreprises qui souhaitent renforcer la fidélité de leurs clients les actions suivantes :

- comprendre le comportement d'achat des clients afin de se repositionner en fonction de leurs attentes et d'améliorer la valeur perçue de l'offre
- élaborer une stratégie marketing qui incite les clients actuels fidélisés à augmenter leurs dépenses (primes de fidélité et récompenses proportionnelles aux achats).

4.3.2. Motivations pour les achats répétitifs par le site web d'un hôtel (Fidélisation)

Au niveau de toutes les ventes en ligne dans le monde, la plus forte proportion se réalise dans les échanges inter-entreprises (B to B) plus qu'entre les entreprises et les consommateurs (B to C). Les spécialistes divergent, selon le pays et le secteur d'activité, quant aux proportions respectives : 10 à 20 % de l'ensemble des ventes en ligne seulement pour les opérations avec les derniers consommateurs (Lendrevie et al. 2006, p 1025). Les entreprises interviewées affirment que les échanges « B to C » dans le marché de voyages restent freinés par des craintes encore largement partagées concernant l'absence de contacts humains, la sécurité, les paiements, les possibilités de fraudes et les problèmes de confidentialité inhérents à la collecte des données personnelles. En effet, les échanges commerciaux entre les hôtels et les organisateurs de voyages sont moins sensibles à ces problèmes que ceux réalisés directement avec les touristes surtout étrangers. De toute façon, les entreprises partenaires se connaissent et n'exigent pas entre elles des paiements en ligne et des échanges d'informations personnelles.

Pour développer ses ventes en ligne dans le cadre d'une stratégie intensive, l'hôtel devrait prendre des mesures toutes particulières pour motiver les clients à utiliser son site web le plus souvent possible dans leur processus d'organisation et d'achat des produits et services de voyages. Pour identifier et classer l'ensemble des mesures possibles, nous proposons une démarche de modélisation.

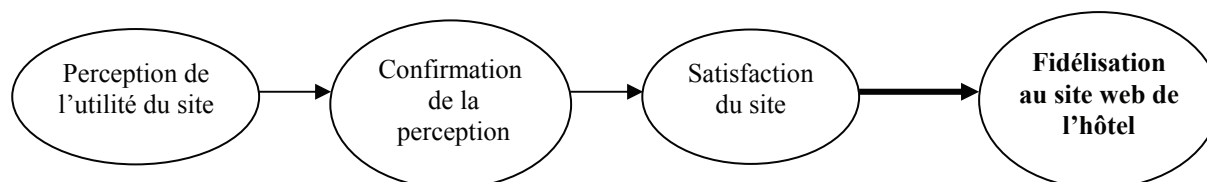


Figure 4.1. *Modèle de fidélisation des consommateurs dans un marché virtuel (inspirés des travaux de Bhattacharjee 2001)⁸⁶.*

Le modèle proposé ci-dessus présente trois facteurs essentiels pour motiver les clients à utiliser le site web d'un hôtel, à savoir la perception de l'utilité de l'achat en ligne, la confirmation de la perception et la satisfaction relative au processus d'achat en ligne.

Perception de l'utilité de l'achat en ligne

Quels sont les facteurs qui aident le client à percevoir l'utilité des achats en ligne. Il y'a d'abord des facteurs subjectifs. Il est notamment fortement influencé par sa formation et son vécu, par les comportements des autres clients qu'il connaît et par les attitudes de son entourage (collègues, familles, amis)⁸⁷. Il existe aussi des facteurs objectifs tels que le gain de temps, la baisse des coûts de recherche, d'acquisition et de traitement des informations et la pertinence de la réponse de l'hôtel (Lendrevie et al. 2006, Raghu et al. 2001). L'hôtel n'a pas d'influences directes sur les facteurs subjectifs. Par contre, il peut agir sur les facteurs objectifs, de temps, de coûts et de pertinence des réponses.

- Temps. Cet avantage se rapporte principalement aux possibilités de disposer plus rapidement des informations concernant les meilleures offres et de réaliser l'ensemble des opérations d'achat sans se déplacer et se rendre auprès des agences de voyages.

⁸⁶ Le modèle de Bhattacharjee a été testé auprès des consommateurs américains de produits bancaires en ligne.

⁸⁷ En 2005, les taux de fidélité de Expedia et Travelocity sont respectivement 34% et 39% (LeJournalDuNet, 2007).

- Coûts pour les clients. Les hôteliers définissent deux facteurs clés liés aux coûts pour le client de chaque transaction : premièrement, les coûts des recherches pour localiser les produits et les vendeurs. Le client peut notamment éviter de se rendre personnellement à l'agence de voyages. Deuxièmement, les coûts du produit lui-même. L'hôtel qui bénéficie notamment de la suppression des intermédiaires peut faire des offres favorables.
- Pertinence de la réponse de l'hôtel. Il s'agit du degré de cohérence des réponses avec les attentes réelles des touristes. La communication interactive, les possibilités de traitement automatique des informations par les systèmes d'informations marketing et l'analyse des visites des touristes permettent à l'hôtel de fournir des réponses plus personnalisées et précises. En outre, le commerce électronique évite les réponses imprécises ou erronées des conseillers des organisateurs des voyages, souvent mal informés sur les spécificités des hôtels et des zones touristiques.

Ces avantages sont confirmés par les récentes études réalisées par les cabinets de conseils⁸⁸. Ils affirment que de fortes proportions des voyageurs individuels qui utilisent Internet pensent que les sites web sont plus faciles et rapides à utiliser pour programmer un voyage que les agences de voyages traditionnelles. De plus, les sites permettent aux voyageurs d'optimiser leurs décisions d'achat et de disposer de prix plus favorables auprès des compagnies aériennes, des hôtels et des entreprises de location de voitures.

Confirmation de la perception

Le client convaincu de l'utilité d'un site web devrait encore confirmer cette utilité par des expériences positives d'utilisation. Il en résultera une accentuation de cette conviction. Ainsi, l'hôtel devrait veiller au succès de toutes les opérations d'une transaction commerciale à travers son site web. Il devrait ainsi développer un site web convivial qui donnent aux touristes l'occasion de réaliser facilement et rapidement l'ensemble des opérations liées à une transaction commerciale. De plus, le site web devrait fournir une aide automatique capable d'assister les clients dans toutes les étapes du processus d'achat en ligne. Par ailleurs, le site devrait être capable de s'adapter dynamiquement en fonction du

⁸⁸ 40% des internautes trouvent les sites de voyages plus rapides et plus faciles à utiliser que les agences traditionnelles, et qu'ils permettent d'économiser des coûts (Forrester Research 2006, MediaGroup 2006).

niveau des connaissances technologiques et des expériences des acheteurs dans l'utilisation des différents services d'Internet. Cependant, la majorité des sites web des hôtels tunisiens analysés pour cette étude sont encore complexes et difficiles à utiliser par des personnes non familiarisées avec les services d'Internet. Souvent, l'utilisation de ces sites nécessite des phases d'apprentissage qui peuvent décourager les clients à conclure leurs transactions commerciales en ligne. Une expérimentation qui confirme ces affirmations a été réalisée par l'auteur, en 2004 et 2005 dans le cadre de son cours de Commerce électronique, avec 25 étudiants de 4^{ème} année d'une université de Tunisie, avec un bon niveau de connaissances informatiques. Les étudiants étaient placés sur une quinzaine de sites d'hôtels également répartis. L'objectif était de préparer un contrat en ligne pour un séjour dans l'hôtel correspondant au site web. Après 60 minutes environ, aucun des étudiants n'était parvenu à terminer la préparation du contrat. Après explications complémentaires du professeur,

la même opération a pu être ensuite réalisée rapidement par la plupart des étudiants.

Satisfaction relative au processus d'achat en ligne

La satisfaction que procure le site d'un hôtel est fortement influencée par la durabilité de la confirmation des attentes et des perceptions préalables de l'utilité du site web pour le touriste, lors de ses premières opérations d'achats par Internet. Il faut que le client considère le site d'un hôtel et les offres qu'il comprend soient pour lui au moins aussi attractifs que les sites concurrents. Par ailleurs, dans ce sens et pour augmenter la satisfaction des touristes, l'hôtel devrait améliorer en continu les performances qualitatives de son site web qui devrait être apprécié par les clients dans toutes les phases d'un processus d'achat. On cite principalement les trois phases suivantes :

- Pré-transaction. Cette étape consiste à collecter et à communiquer des informations aux visiteurs du site web pour influencer leur décision d'achat. L'analyse des informations collectées par les visiteurs et leur mode de navigation offrent à l'hôtel la possibilité d'établir des communications plus personnalisées avec les clients potentiels, afin de mieux trouver la façon de les convaincre d'acheter ses produits. Ainsi, l'hôtel devrait améliorer en continu la qualité des interfaces de son site web, faciliter les procédures de recherches des informations, développer les possibilités de sa personnalisation en fonction des attentes des clients pour compenser l'absence des contacts humains.

- Transaction. Cette étape concerne toutes les opérations liées aux processus d'achats telles que la réservation, l'achat, le paiement et la confirmation de la transaction. L'hôtel devrait présenter des sites web avec des procédures qui facilitent la réalisation de ces opérations.
- Après la transaction. Cette étape se réfère à l'ensemble des services après ventes tels que les traitements des réclamations et des suggestions des touristes. L'hôtel peut créer des forums de discussions réservés à ses clients pour échanger des commentaires et recevoir leurs suggestions.

Pour améliorer la fidélisation des acheteurs en ligne à son site, l'hôtel peut solliciter les services des entreprises spécialisées dans l'administration des programmes de fidélité en ligne. Ces entreprises offrent des programmes adaptés aux marchés virtuels des voyages et incitent les touristes à augmenter la fréquence d'utilisation du site web de l'hôtel dans leur processus d'achat et d'organisation des voyages. Il reste que ces services sont très coûteux. S'ils se développent à l'échelle mondiale, ils restent peu accessibles pour les petites entreprises de l'hôtellerie tunisienne.

4.3.3. Obstacles pour les achats répétitifs par le site web d'un hôtel

Parmi les principales entraves au développement d'une stratégie intensive, on cite plusieurs éléments qu'il faut énumérer avant de les examiner dans le détail : la confiance, la protection de la sphère privée, la sécurité des paiements électroniques, ainsi que les environnement politiques et juridiques (Badoc 2000, Gay 2007).

La confiance

Pour développer les ventes à travers Internet, les relations entre les touristes et les hôtels devraient se baser sur des rapports de confiance. Malheureusement, cette confiance a souvent été compromise à la suite d'arnaques par des entreprises fictives montées par des escrocs (voir 4.2.1).

Pour gagner la confiance des acheteurs en ligne, les hôtels devraient installer des procédures de sécurité fiables. Dans ce contexte, on peut faire les remarques suivantes concernant les facteurs susceptibles d'influencer la confiance des touristes, tels qu'ils ressortent de nos entretiens et valables pour la Tunisie:

- La transparence. A ce sujet, on doit mentionner l'échange d'informations concernant l'hôtel et ses méthodes de sécurité, ainsi que la communication aux touristes des possibilités de modification et d'annulation des réservations réalisées à travers Internet.
- La certification de l'identité des hôtels et de leurs sites web. La certification du site web et du serveur d'hébergement confirme l'authentification et la validité du site, et atteste la responsabilité de l'hôtel sur toutes les transactions réalisées à travers son site. L'examen des sites web montre que le secteur hôtelier tunisien se caractérise par un faible taux de certification des hôtels et des sites web. Selon les entreprises interviewées, la certification des sites web devrait se développer plus rapidement au cours des prochaines années.
- L'adoption de labels de qualité garantis par des organismes⁸⁹ de renommée internationale, par exemple la certification « ISO » qui garantit principalement la qualité des procédures de travail au sein de l'hôtel et des processus de traitement des opérations et des démarches administratives. Les dernières années se caractérisent en plus par l'apparition de plusieurs fondations qui délivrent des labels aux sites web offrant un niveau de sécurité relativement élevé. Ces organismes peuvent surveiller les pratiques et évaluer les politiques entreprises afin de leur accorder des labels qui confirment les niveaux de la sécurité et la confidentialité des informations échangées à travers Internet (Lendrevie et al. 2006, Mateu 1998).
- La création d'un fonds spécial ou d'une assurance risque qui couvre les éventuelles fraudes en ligne, à l'instar des organismes de cartes de crédits. De plus, ce fonds devrait servir à indemniser les éventuelles erreurs commises par l'hôtel. Une telle formule d'assurance est encore peu répandue, en tout cas pas en Tunisie. Une surprotection des touristes pourrait cependant léser les intérêts des hôtels. En effet, certaines personnes pourraient profiter de cette situation et réaliser des réservations frauduleuses et des annulations abusives.

Protection de la sphère privée

Les hôtels qui adoptent une stratégie de vente et de promotion intensive collectent souvent les données personnelles des touristes et parfois les partagent avec des agences de voyages

⁸⁹ Exemples : Right UK en Grande Bretagne, Safe House et BBOnline aux Etats-Unis.

et des prestataires de services annexes. Aussi, ces informations peuvent être échangées dans les marchés de données, principalement aux Etats-Unis, où plusieurs entreprises négocient et échangent des informations sur les visiteurs de leurs sites. Il y a là une utilisation abusive des informations personnelles des clients qui peut créer un sentiment de méfiance auprès des touristes et influencer négativement le développement des échanges commerciaux par Internet. Il est donc important de rassurer les clients. Les solutions qui ressortent de nos entretiens et de la revue de la littérature sont les suivantes :

- Installer sur le site des logiciels de protection des données. Ces logiciels assurent l'anonymat, garantissent les signatures électroniques, chiffrent les messages, éliminent les « Cookies » de surveillance et d'enregistrement des transactions.
- Elaborer une stratégie transparente de collectes, de traitements et de sécurisations des données personnelles des visiteurs du site web. Le touriste devrait être constamment informé sur les avantages et les inconvénients de la communication de ses informations personnelles et devrait avoir la possibilité de les modifier librement et à tout moment.
- Elaborer une charte de confidentialité qui définit clairement les responsabilités et les obligations de l'hôtel concernant la protection des données personnelles des clients et des visiteurs des sites web. Les clauses de cette charte et les conditions d'échanges des données devraient être librement accessibles aux touristes.
- Utiliser les services d'intermédiaires de confiance appelés « infomédiaires ». Ces organisations sont de sortes d'organismes d'étude de marché qui analysent les données personnelles des touristes et fournissent aux hôtels des informations anonymes sous forme de profils types.
- Mentionner clairement les organismes officiels chargés des poursuites judiciaires en cas d'utilisation illicite des informations personnelles. Par exemple, dans certains pays d'Europe, tout projet de collecte et de traitement des données devrait être enregistré auprès d'un organisme officiel disposant de moyens de poursuites efficaces.

L'analyse de l'évolution des transactions à travers Internet dans le secteur bancaire, très sensible à la sécurité des données et des informations, révèle de profonds changements dans les attitudes et la confiance concernant l'utilisation des canaux électroniques, et peut servir de révélateur d'une amélioration constante de la sécurité des échanges et de la confiance

qui en résulte. Les dernières années se caractérisent en effet par une forte croissance du nombre des utilisateurs des services des banques en ligne, dans les principaux pays d'où proviennent la majorité des touristes internationaux.

Sécurité des paiements électroniques

La sécurité des paiements électroniques continue de représenter une entrave majeure pour le développement du commerce électronique dans le monde. Pourtant, on assiste depuis quelques années à de changements profonds dans les systèmes de paiements électroniques à distance, avec le développement rapide des terminaux de paiements (Weidong 2003). Plusieurs facteurs concourent à cette tendance. On étudie ci-dessous les solutions les plus citées par la littérature et les entreprises interviewées, qui renforcent la confiance des touristes par rapport à la sécurité des moyens de paiements électroniques.

- Le développement de nouvelles plate-formes de paiements électroniques sécurisées qui acceptent les principales cartes de crédit. Grâce à l'utilisation des technologies de sécurisation des paiements (SSL « Secure Socket Layer » et SET « Secure Electronic Transaction ») et des certificats numériques délivrés par des organismes de renommée internationale (ANCE - Verisign en Tunisie) les touristes peuvent effectuer leurs transactions commerciales et paiements électronique avec un niveau de sécurité élevé.
- L'adoption de normes internationale⁹⁰ et de plates-formes de paiement électronique communes permettant aux touristes d'utiliser les services d'un seul intermédiaire de paiements. On peut citer à ce sujet la carte à puce et le porte-monnaie électronique pour le paiement à distance de petits montants.
- L'adoption de nouvelles règles et normes de fonctionnement. Les sociétés de paiement comme Visa et Mastercard autorisent les commerçants en ligne d'encaisser les factures sans la signature des clients et de rembourser les opérations en cas de fraudes.

L'envoi par un acheteur de données relatives à sa carte de crédit à travers Internet par message crypté est ainsi moins risqué que leur communication directe à une agence de voyages traditionnelle.

⁹⁰ Telles que la norme du groupement des cartes bancaire.

Environnement politique et juridique

Le développement du commerce électronique nécessite un cadre réglementaire et juridique équitable qui renforce la confiance des acheteurs en ligne. Dans ce sens, les règles juridiques devraient être adaptées au niveau du droit commercial, de la protection des droits des individus et des consommateurs.

Par exemple, en France, premier marché de l'hôtellerie tunisienne, la loi N°2000-230 du 13 mars 2000, met en place une base juridique pour garantir la sûreté des signatures numériques et pour identifier les utilisations frauduleuses. C'est le cas de l'amendement au Code des obligations et des contrats tunisien, par la loi du 13 juin 2000 qui accorde aux documents et signatures électroniques la même valeur juridique que celle des documents papiers et des signatures manuscrites (JORT, juin 2000). En plus des lois propres à chaque pays Européen, des directives européennes relatifs au commerce électronique ont été aussi adoptées. On cite comme exemple, la directive européenne du 20.05.1997 relative aux contrats à distance, celle du 13 décembre 1999 relative aux signatures électroniques, la directive européenne sur le commerce électronique (N 2000-31) du 8 juin 2000.

Les plates-formes juridiques adoptées par la majorité des pays d'où proviennent les touristes internationaux essayent de résoudre les problèmes de l'authentification des parties de l'échange, la cryptographie, la sécurisation des paiements, la protection des données et de mettre en œuvre des mesures pour améliorer la confiance et la sécurité.

Mais, le problème principal réside dans la diversité des règles juridiques, des différents pays. Prenons par exemple le cas d'un touriste allemand qui achète un voyage pour la Tunisie en passant par une agence de voyages électronique américaine. En cas de conflit entre l'hôtel tunisien et le touriste allemand, plusieurs questions se posent telles que :

- La juridiction de quel pays à appliquer: pays de l'hôtel, du touriste ou de l'agence de voyages électronique ?
- Quel est le degré de conformité entre les juridictions de ces trois pays ?

Ces problèmes juridiques pourraient être résolus par une harmonisation de l'environnement institutionnel et réglementaire lié aux transactions commerciales en ligne et appliqués dans les différents pays du monde. La question semblerait à l'étude.

Conclusion

Le but de ce chapitre était d'étudier le marché potentiel du commerce électronique dans l'industrie hôtelière tunisienne. Le chapitre examine successivement l'importance des contrats par Internet pour des services de voyage dans les divers pays et en Tunisie, et les moyens pour l'industrie hôtelière tunisienne de développer le nombre des clients ou d'accroître le chiffre d'affaires par client.

Sur la base des résultats des études documentaires, de l'exploration des sites web et des entretiens, on peut schématiser les possibilités pour les hôtels tunisiens de développer leur marché potentiel de la manière suivante :

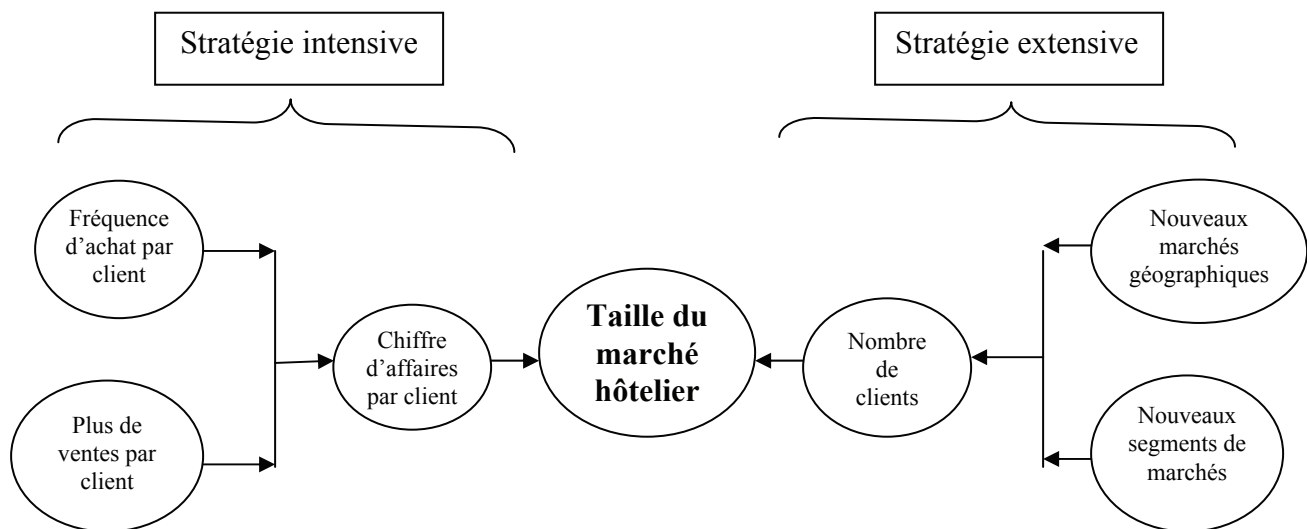


Figure 4.2. Apports du commerce électronique sur la taille du marché hôtelier.

La première conclusion liée à l'analyse du marché a été que, pour l'industrie hôtelière tunisienne, les contrats conclus à travers Internet restent faibles en pourcentage, mais avec un fort potentiel, notamment parce que l'utilisation d'Internet pour des contrats analogues augmente fortement dans les pays d'où proviennent les clients de l'industrie touristique tunisienne. Une deuxième conclusion liée aux stratégies dites extensives est qu'il existe de fortes possibilités d'extension des marchés géographiques, puisque la clientèle de l'industrie touristique tunisienne provient surtout des quatre pays européens les plus

proches (jusqu'à 2 heures d'avion). Une troisième conclusion rattachée à ce que l'on appelle les stratégies intensives est que le commerce électronique permet d'augmenter le chiffre d'affaires par client, au-delà d'un simple transfert à partir du commerce traditionnel, en augmentant la fidélité et la fréquence des achats de l'hôtellerie tunisienne et de ses partenaires (location de voiture, animation et excursion, artisanat, transport aérien, etc.).

Chapitre 5

Commerce électronique et relation d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages

Objectif

L'objectif de ce chapitre est de décrire et d'analyser les interactions entre le commerce électronique et les relations d'affaires des hôtels tunisiens et des organisateurs de voyages qui sont principalement localisés dans les pays de départ des touristes. Cette analyse insistera toutefois sur l'un des sens de cette interaction, à savoir les effets du commerce électronique.

Importance

Les chercheurs qui analysent les stratégies d'entreprise et l'organisation industrielle (Industrial Organisation) ont depuis longtemps démontré que l'interaction qui existe entre les stratégies d'innovation et les structures des marchés influence directement et indirectement les performances de l'industrie, des entreprises qui la composent, et finalement améliore le bien-être des consommateurs (Bain 1959, Ingraham 1995, Lendrevie et al. 2006, Porter 2000).

Pourtant, on constate que les études qui traitent le potentiel du développement du commerce électronique ne prennent pas suffisamment en considération cette interaction. Elles ont tendance à se focaliser sur l'évolution des médias électroniques et leurs activités commerciales. Ainsi, elles se concentrent sur l'analyse des indicateurs⁹¹ relatifs à la diffusion et à la vente des médias électroniques et sur le volume des échanges des produits et services à travers ces médias (Hawkins & Verhoest 2002). Toutefois, souvent, ces analyses ne sont pas suffisantes pour explorer les principaux facteurs de succès des ventes en ligne et en particulier comprendre les causes des différences entre leurs résultats selon les divers secteurs d'activités et pays.

⁹¹ Tels que la pénétration d'Internet et la proportion de ses utilisateurs pour des transactions commerciales.

Plan

Dans la première section, nous examinons la structure du marché hôtelier tunisien (5.1). Dans la deuxième section, nous étudions les effets du commerce électronique sur les collaborations entre les hôtels tunisiens et les organisateurs de voyages des pays de départ (5.2). Dans la troisième section, nous étudions l'équilibre du pouvoir de négociation entre ces deux catégories d'acteurs⁹² (5.3).

Définitions

Bain (1959) propose les définitions suivantes :

- La *structure de marché* se réfère aux caractéristiques organisationnelles d'un marché et aux pratiques qui déterminent la compétition, ainsi que les relations entre ses différents acteurs économiques.
- La *concentration du marché* qui est souvent décrite par le nombre et la taille des différents acteurs économiques dans un marché déterminé.
- Conformément aussi aux apports antérieurs de la microéconomie, on distingue les situations de *monopole* (1 seul acteur), *d'oligopole* (peu d'acteurs) et *atomistique* (nombreux petits acteurs).
- La concentration du marché est aussi fortement influencée par *les conditions d'entrée* sur le marché qui se réfèrent aux facilités ou incitations et difficultés, ou encore *barrières à l'entrée* qui conditionnent l'accès au marché de nouveaux acteurs économiques (nouvelles menaces, nouveaux entrants et produits de substitution) ;

Ces divers facteurs qui interagissent sont aussi en relation d'interdépendance avec les comportements de marché qui sont examinés dans le chapitre suivant.

5.1. Structure du marché hôtelier

Les difficultés des hôtels des pays en développement sont dues principalement à la structure de leurs marchés. Pour la Tunisie, cette structure a induit un partage inéquitable des gains économiques entre les hôtels et les organisateurs de voyages des pays de départ. De plus, elle a accentué la dépendance des hôtels par rapport aux organisateurs de voyages

⁹² Les classifications de la stratégie et de l'organisation industrielle qui servent de fil conducteur à ce chapitre ne seront abordées que dans la mesure où elles sont pertinentes pour l'analyse des effets du commerce électronique.

pour la promotion et la vente de leurs produits sur les marchés d'où viennent la majorité des touristes (Vellas 1999).

Tableau 5.1 Opinions des experts du tourisme tunisiens concernant l'intensité de la concurrence entre les hôtels tunisiens.

	<i>Très forte</i>	<i>Moyennement forte</i>	<i>Pas forte</i>
Concurrences sur le marché tunisien	82.5%	17.5%	0%

Les personnes interrogées avaient à exprimer leurs opinions concernant l'intensité de la concurrence entre les hôtels de la Tunisie sur les marchés étrangers.

Tableau 5.2 Satisfaction des experts du tourisme tunisiens concernant les relations d'affaires entre les hôtels tunisiens et les organisateurs de voyages des pays de départ des touristes internationaux.

	<i>Satisfait</i>	<i>Pas satisfait</i>
Relations d'affaires entre hôtels et TO	37.3%	62.7%
Equilibre du pouvoir entre hôtels et TO	17.8%	82.2%

Les personnes interrogées avaient à exprimer leur satisfaction concernant la nature des relations d'affaires entre les hôtels et les TO et l'équilibre du pouvoir sur le marché hôtelier tunisien.

Les deux tableaux 5.1 et 5.2 révèlent que la majorité des experts du tourisme tunisiens estime que le marché tunisien se caractérise par une forte concurrence et qu'elle n'est pas satisfaite des relations d'affaires existantes entre les hôteliers tunisiens et les organisateurs de voyages des pays des départs de touristes internationaux.

L'étude de l'évolution des structures du marché hôtelier se base essentiellement sur l'analyse des principaux éléments de la concentration d'un marché, à savoir le nombre des entreprises actives et leur taille⁹³ et les barrières à l'entrée auxquelles devraient faire face les nouveaux concurrents potentiels, ainsi que l'analyse des relations d'affaires entre les principaux acteurs économiques des marchés concernés.

Nombre, taille des hôtels de la Tunisie

Le marché hôtelier tunisien est un marché plutôt atomistique avec forte présence d'éléments oligopolistiques. Il se caractérise par un grand nombre de petites et moyennes unités hôtelières, avec quelques grandes entreprises. Le marché hôtelier tunisien est constitué en 2006 d'environ 830 hôtels, dont la majorité se compose de petites et moyennes unités hôtelières, selon le critère capacité d'hébergement. Les établissements hôteliers en

⁹³ La taille de l'entreprise est représentée par sa capacité d'hébergement disponible, en nombre de lits.

Tunisie dont la capacité d'hébergement est inférieure à 300 lits représentent plus de 60% du total des établissements. Les unités de capacité d'hébergement inférieure à 700 lits représentent plus de 80% du total des établissements (ONTT 2007).

Répartition géographique des unités hôtelières

Le tourisme tunisien est localisé dans les stations balnéaires et les grandes agglomérations mentionnées dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 5.3. Répartition des capacités et des nuitées hôtelières par régions tunisiennes en 2006.

	<i>Sousse Kairouan</i>	<i>Mounastir Skanès</i>	<i>Nabeul Hammamet</i>	<i>Tunis Zaghouan</i>	<i>Jerba Zarzis</i>	<i>Autres</i>	<i>Total</i>
Capacité en lits	38'987	25'095	45'569	23'136	50'046	49'008	231'841
Part du total	17 %	10.8%	19.7%	10.2%	21.6%	20.7%	100 %
Nuitées en millions	7.840	3.981	6.644	2.299	9.043	6.65	36'831
Part du total	21.4%	10.8%	18.0%	6.2%	24.6%	18.3	100 %
Taux d'occupation	58.6%	48.0%	49.4%	34.6%	60.6%	34.2%	51.5%

Source : BCT 2007.

L'analyse du tableau 5.3, révèle que les unités hôtelières se répartissent assez uniformément entre cinq zones touristiques très denses. Celles-ci en 2006, détiennent 79.3% de la capacité d'hébergement mise en exploitation et 81 % des nuitées vendues.

Extension de la capacité d'hébergement

La capacité d'hébergement touristique en Tunisie est en progression continue depuis les années 1970 (voir 2.2). Cette évolution de l'offre hôtelière est due d'abord à la création de nouveaux hôtels avec l'extension des capacités d'hébergement, et ensuite à l'apparition de nouvelles alternatives pour l'hébergement dans un hôtel (produits de substitution).

- Création de nouvelles unités hôtelières et extension des capacités d'hébergement. Les investissements (330 MDT) engagés en 2006, dans le secteur touristique tunisien représentent 3,4% du total de la formation brute du capital fixe selon la comptabilité nationale. L'essentiel de ces investissements a été consacré à la création de nouvelles unités hôtelières et à l'extension des capacités d'hébergement des unités hôtelières existantes. En effet, en 2006, la capacité d'hébergement touristique disponible a augmenté d'environ 2'000 lits, principalement dans les grandes zones touristiques⁹⁴ (BCT 2007). Les hôteliers affirment que de fortes proportions des investissements privés réalisés dans le secteur hôtelier tunisien sont l'œuvre d'entreprises déjà actives

⁹⁴ Yasmine-Hammamet, Monastir-Skanes, Mahdia-Sfax et Djerba-Zarzis.

dans l'industrie de voyages, principalement des tours opérateurs et des entreprises d'animations touristiques, autrement dit des fournisseurs de produits annexes.

- Produits de substitution. Les dernières décennies se caractérisent par l'apparition de plusieurs formes nouvelles d'hébergements touristiques dans le monde et en Tunisie. On peut mentionner à ce sujet, les villages de vacances, les villas et les appartements de vacances, les chambres auprès des particuliers, les auberges de jeunesse, les campings, les entreprises qui pratiquent la formule de temps partagés (Time sharing). Souvent, ces entreprises adoptent des stratégies de marketing offensives pour pénétrer le marché et gagner de nouvelles parts de marché.

Barrières à l'entrée de nouveaux concurrents

En 2006, le taux d'occupation relatif moyen des hôtels est de 51.5%, réparti d'une manière fluctuante entre les diverses saisons touristiques (BCT 2007). L'arrivée de nouveaux concurrents influence la structure du marché et accentue l'écart entre l'offre et la demande des produits hôteliers. Souvent, les hôtels tunisiens essaient de renforcer ou d'instaurer de nouvelles barrières. Les barrières les plus citées par les hôteliers sont les investissements financiers, l'expérience et le savoir-faire, et l'accès aux circuits de distribution dans les marchés étrangers (réseau de vente et promotion dans les marchés étrangers).

- Investissements financiers. La principale entrave à l'entrée de nouveaux acteurs économiques sur le marché hôtelier tunisien est le niveau relativement élevé des investissements nécessaires pour créer de nouvelles unités hôtelières conformes aux normes imposées par l'organisme de tutelle (Office National du Tourisme Tunisien - ONTT). Cette contrainte concerne plutôt les investisseurs locaux dont les ressources financières sont limitées et pour qui l'accès aux crédits bancaire est difficile.
- Expérience et savoir-faire. L'activité touristique nécessite une expérience et un savoir-faire. Généralement, les nouveaux investisseurs qui ne sont pas des hôteliers et ne disposant pas de l'expérience et du savoir-faire nécessaires confient la gestion de leurs hôtels à des professionnels de l'industrie de voyages.
- Réseaux de vente et de promotion dans les marchés étrangers. Les hôtels tunisiens rencontrent souvent des problèmes pour accéder aux marchés étrangers et établir des contrats d'affaires avec les organisateurs de voyages des pays de départs, ainsi que pour être présents dans les circuits de distribution électroniques (GDS). En effet, ces derniers

ont tendance à privilégier les entreprises bien établies.

Dans ce contexte, le commerce électronique ne représente pas réellement une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents ou à l'apparition de produits de substitution. Le commerce électronique offre en effet les mêmes opportunités commerciales à tous les hôtels. En outre, les avantages concurrentiels éventuels peuvent dans cette situation être facilement imités par les nouveaux entrants. En plus, cette innovation permet à l'hôtel de détecter rapidement les nouvelles entrées et de réagir instantanément pour défendre sa position concurrentielle. Mais surtout, le commerce électronique devrait permettre à toutes les unités hôtelières d'entrer directement en contact avec le client et ainsi, une très importante barrière à l'entrée pourrait être levée.

Place et rôle des chaînes hôtelières.

Jusqu'à présent, l'analyse porte sur le nombre des exploitations hôtelières. Or plusieurs exploitations peuvent appartenir à une même chaîne hôtelière, donc à une même unité décisionnelle. Le marché hôtelier tunisien est dominé par quelques chaînes hôtelières locales ou étrangères. Le reste est partagé entre un grand nombre de petits hôtels indépendants. Les hôteliers affirment que les chaînes hôtelières étrangères⁹⁵ et tunisiennes gèrent ensemble, en 2006, plus de 40% du nombre des unités hôtelières et 60% de la capacité d'hébergement totale en Tunisie. On n'a pas d'informations précises sur leur nombre qui semble plutôt bas, ce qui implique une forte concentration de la décision.

D'après certains témoignages de professionnels de la branche obtenus dans nos entretiens, la majorité des unités gérées par des sociétés étrangères seraient de catégories trois et quatre étoiles. Elles se caractériseraient par des taux d'occupation élevés, largement supérieurs au taux d'occupation moyen de la Tunisie. Le pouvoir des chaînes étrangères serait plus élevé du côté de la clientèle internationale, alors que les chaînes tunisiennes ont un pouvoir plus significatif sur les décisions publiques relatives à l'hôtellerie tunisienne.

⁹⁵ Les entreprises allemandes, françaises, anglaises et espagnoles sont les plus importantes.

Place et rôle des organisateurs de voyages des pays de départ.

Le marché des voyages se caractérise aussi par un fort déséquilibre en terme de pouvoir de négociation en faveur des tours opérateurs des pays de départ des touristes. Ces voyageurs parviennent souvent à imposer facilement leurs exigences commerciales et conditions tarifaires aux hôtels de la Tunisie, dont la majorité manquent d'expériences et de ressources pour vendre et promouvoir leurs produits dans les marchés étrangers. Ces aspects sont expliqués en détail dans le présent chapitre aux sections 5.2 et 5.3.

Que conclure de cette analyse de la situation ? Tout d'abord, on peut confirmer que le marché hôtelier est en partie atomistique et en partie oligopolistique. Il est plutôt atomistique selon les critères nombre et taille des unités hôtelières, et il se caractérise par une concentration modérée selon les critères répartition géographique et centre de décision. On peut aussi noter que le caractère oligopolistique se renforce, de par la tendance des chaînes étrangères ou tunisiennes à investir ou à absorber des unités existantes. De plus le marché hôtelier tunisien se caractérise par un fort déséquilibre entre les hôtels de la Tunisie et leur partenaires de ventes dans les pays de départ des touristes internationaux en terme de gains économiques et de partage du pouvoir.

5.2. Commerce électronique et collaborations d'affaires entre hôtels et organisateurs de voyages

Pour qu'un changement ou une innovation soit accepté par les divers partenaires, il faut que chacun puisse en tirer avantage. On observe que, très souvent, dans les innovations du marché virtuel, certains acteurs économiques apportent une contribution positive en intégrant une valeur supplémentaire aux produits échangés, alors que d'autres perturbent en introduisant des entraves et des restrictions (Hawkins & Verhoest 2002). Notre analyse devrait donc essayer d'étudier objectivement les effets du commerce électronique dans leur totalité. Pour y parvenir, elle ne devrait pas se limiter à l'étude de ses effets à court terme, mais intégrer aussi les apports qui ne sont pas immédiatement perceptibles. Cette remarque vaut pour les effets de l'innovation sur la collaboration entre les hôtels et les intermédiaires de distribution, objet de cette section, mais aussi pour leur façon de se partager l'équilibre du pouvoir et le contrôle du marché qui fera l'objet de la section suivante (5.3).

Généralement, les études des effets d'une stratégie innovatrice sur les relations inter-organisationnelles se fondent sur le modèle de système⁹⁶ de valeur (chaîne qui va de la production au consommateur final). Ce modèle analyse les différents points de contacts entre les segments de la chaînes de valeurs des principaux acteurs économiques d'une industrie (Porter 1985). Cette approche risque toutefois de limiter l'analyse aux relations d'affaires préexistantes entre les hôtels et leurs partenaires économiques actuels. Ainsi, elle risque de négliger certaines dimensions relatives à la complexité du marché, consécutive à l'apparition de nouveaux acteurs virtuels et à l'intégration de nouvelles technologies de l'information et de communication dans les processus de ventes 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 hôtels, et non seulement les organisateurs de voyages traditionnels, mais aussi ceux qui opèrent avec des moyens électroniques.

5.2.1. Collaborations dans le marché traditionnel (analyse de la situation)

La nature des relations d'affaires préexistantes entre les principaux acteurs oriente leurs décisions concernant l'objectif et le niveau de développement des activités commerciales, sur le marché virtuel des voyages. Une industrie qui se caractérise par des relations d'affaires établies dans un esprit de partenariat et dans une approche «gagnant-gagnant» permet un partage équitable des avantages économiques d'une innovation entre les divers acteurs économiques (Tillquist 2002). Malheureusement, l'analyse qui précède (section 5.1) a montré qu'il existe plutôt un déséquilibre, au détriment de l'hôtellerie tunisienne.

La majorité des hôteliers interrogés ne sont pas satisfaits de leurs relations d'affaires avec les organisateurs de voyages des pays de départ des touristes. Les hôteliers estiment que ces relations d'affaires sont souvent instables et dominées par un esprit de méfiance. En effet, certains organisateurs de voyages qui contrôlent les réseaux de ventes des produits hôteliers et touristiques imposent aux hôtels leurs exigences commerciales sans se soucier de leurs conséquences sur l'image de marque, la rentabilité et la qualité des produits des petites et moyennes entreprises de l'hôtellerie tunisienne. Souvent les hôtels se trouvent face aux difficultés suivantes :

⁹⁶ Son équivalent en anglais est « value systems between firms » ou « SCM : supply chain management ».

Assumer les conséquences de mauvaises décisions de gestion des organisateurs de voyages. Parfois, les hôtels se trouvent forcés de gérer des situations de surbooking, consécutives à l'envoi par certains organisateurs de voyages partenaires d'un nombre de clients largement supérieur aux quotas prévus dans les contrats. D'autres organisateurs de voyages réalisent des annulations abusives, sans préavis, avec des délais insuffisants, qui entraînent des manques à gagner aux hôtels.

Répondre aux exigences des organisateurs de voyages qui tendent à brader les prix. L'hôtel se voit contraint de baisser constamment ses coûts et de limiter les budgets d'investissements qui seraient nécessaires pour améliorer ses infrastructures et ses équipements. Cette situation nuit à l'image de marque de l'hôtel et à la qualité de ses produits et services offerts (tourisme de masse).

Privilégier les clients envoyés par les organisateurs de voyages. Cette contrainte a l'effet d'améliorer le taux de remplissage des hôtels, mais aussi d'augmenter la dépendance de l'hôtel vis-à-vis des organisateurs de voyages. Un autre effet de cette contrainte est de devoir accepter, sur une même base de prix et de service, des clients ayant des attentes très différentes, avec pour résultat d'entraver l'élaboration de stratégies de segmentation et de positionnement efficaces.

Accepter les conditions contractuelles imposées par les organisateurs de voyages. Les organisateurs de voyages imposent aux hôtels des conditions contractuelles qui favorisent principalement leurs intérêts économiques. Exemples de contrats établis entre les hôtels et les organisateurs de voyages :

- Contrat d'allotement. Ce contrat permet aux organisateurs de voyages de disposer d'un certain nombre de chambres et de nuitées, souvent sans aucune obligation de payer les nuitées invendues.
- Contrat de management ou de gestion pour compte établi. La société de gestion hôtelière en mains de l'organisateur de voyages, gère⁹⁷ l'hôtel au compte et au profit de son propriétaire. C'est ainsi l'organisateur de voyages qui décide.
- Contrat de location. La société partenaire qui est encore une fois l'organisateur de

⁹⁷ Le gestionnaire reçoit un pourcentage du chiffre d'affaires ou du bénéfice réalisé pour une durée déterminée.

voyages exploite et commercialise à ses risques et périls les produits hôteliers durant une période déterminée. Le propriétaire reçoit un loyer fixe ou variable. Il peut exiger la garantie d'un rendement brut d'exploitation (RBE) minimum.

- Contrat de franchise ou de licence. Le franchiseur, le plus souvent l'organisateur de voyages qui donne surtout sa marque, reçoit un certain pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par les unités hôtelières (par exemple environ 2.5% du chiffre d'affaires).
- Contrat d'assistance technique ou contrat de développement. Ce contrat qui est exécuté par l'organisateur de voyages peut être accompagné par un contrat de gestion ou de location.

Ces contrats stipulent souvent des clauses supplémentaires qui accentuent le déséquilibre entre les divers acteurs, en terme de gains économiques et de partage du pouvoir.

5.2.2. Collaborations électroniques grâce à Internet (analyse des tendances)

Les relations d'affaires entre les hôtels tunisiens et les organisateurs de voyages étrangers sont souvent de courte durée. Cette instabilité, ajoutée aux faiblesses économiques qui viennent d'être analysées (5.2.1), décourage les hôtels tunisiens à s'investir dans des réseaux d'échanges électroniques relativement coûteux, tels que les réseaux privés, entre deux ou quelques entreprises, en dehors d'Internet.

L'ouverture du réseau Internet, l'utilisabilité des applications informatiques par la majorité des systèmes informatiques, la baisse des coûts des logiciels et des matériels ont fortement contribué à motiver les hôtels à utiliser les réseaux électroniques d'informations pour développer leurs échanges commerciaux et améliorer leur intégration avec les partenaires de ventes. Il existe une diversité de solutions et de technologies qui aident l'hôtel à intégrer son système d'échanges des données et ses processus d'affaires avec les organisateurs de voyages. Ces solutions se différencient principalement selon la nature des documents et informations à échanger, le degré d'intégration inter-organisationnelle souhaité et le nombre d'entreprises partenaires. Certains systèmes sont conçus pour optimiser les échanges des documents avec un certains niveau de normalisation ou de standardisation et pour supporter les relations d'affaires bilatérales (One to One) ou multilatérales (Many to Many).

Mc Laren (2002) classe les solutions informatiques susceptibles de porter les collaborations électroniques à distance entre des entreprises dans les trois catégories suivantes:

- 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 d'intégrer automatiquement des communications dans les processus de travail, sans procéder à des traitements manuels, qui risquent en plus d'influencer la valeur des informations, de biaiser leur sens et d'augmenter les erreurs. Ces outils donnent par contre à l'hôtel la possibilité de développer des relations d'affaires avec leurs partenaires de ventes dans une approche d'échanges électroniques bilatéraux de type «One to One».
- Les solutions d'échanges électroniques des documents entre des applications informatiques à travers les TIC, telles que les solutions « EAI» et « EDI ». Les entreprises de création de site web affirment que ces solutions offrent à l'hôtel la possibilité d'échanger des informations structurées telles que 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. Il serait abusif d'affirmer que les solutions EDI, ne peuvent pas être utilisées pour interagir avec 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. En outre, elle exige de former les collaborateurs aux diverses fonctions et spécificités de la solution informatique à adopter. Il en résulte la nécessité d'élaborer de multiples relations bilatérales de type « One to One » qui engendrent souvent des coûts supplémentaires relativement élevés. Ainsi, la standardisation et les coûts additionnels représentent l'entrave majeure de ces solutions pour développer des collaborations électroniques avec un grand nombre de partenaires ayant des relations de courtes durées. Dès lors, ces solutions informatiques se limitent aux relations avec un nombre limité de partenaires dans une approche de type «One to Few».
- Les services d'Internet. Les coûts relativement faibles d'installations et d'utilisations des services d'Internet et leurs possibilités de fonctionner indépendamment des architectures

informatiques utilisées, permettent à l'hôtel de développer des collaborations électroniques même pour de courtes durées avec plusieurs partenaires économiques. 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'hôtel qui intègre son système informatique à une place d'affaire 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'hôtel 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'hôtel peut interagir directement avec plusieurs partenaires et développer des collaborations électroniques multilatérales dans une approche de type « One to Many » ou « One to Few », et bilatérales de type « One to One ».

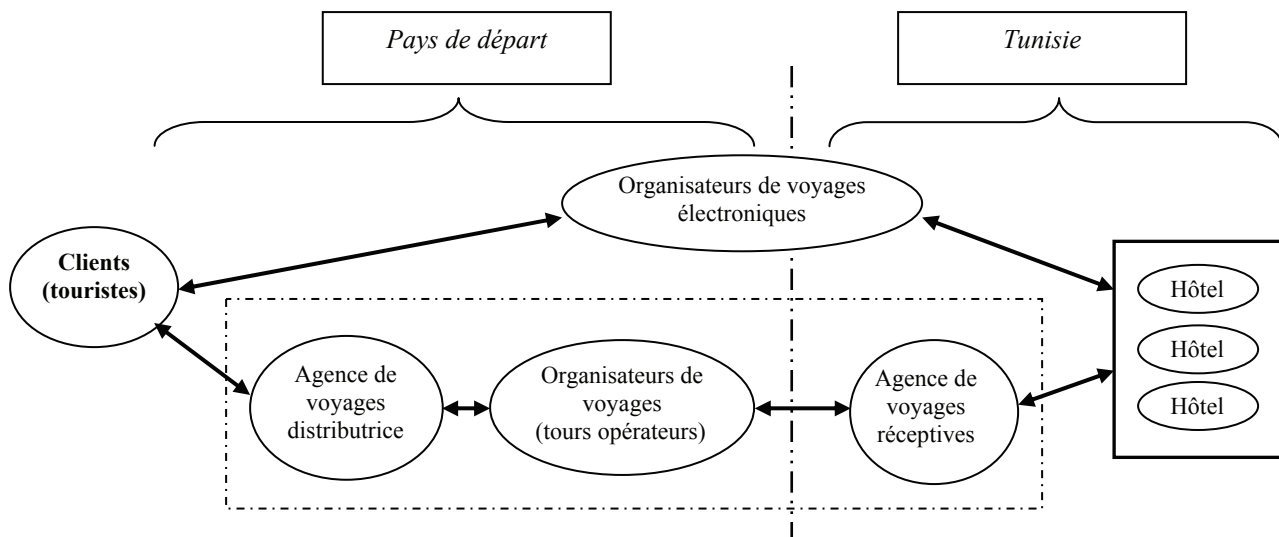


Figure 5.1. Commerce électronique et collaborations électroniques dans le marché hôtelier.

La figure 5.1 illustre quelques possibilités de collaborations entre les principaux acteurs des marchés des voyages et les hôteliers. Le cadre en points et traits représente des collaborations électroniques verticales (dans la chaîne de distribution traditionnelle), le cadre en ligne continue qui entoure les hôtels illustre les possibilités des collaborations électroniques horizontales entre des hôtels. Par exemple, les hôtels tunisiens peuvent se regrouper en créant un site web ayant une interface commune pour développer les échanges

interorganisationnels et les ventes de leurs produits dans le marché touristique mondial. La figure 5.1 montre aussi comment les organisateurs de voyages électroniques sont en mesure de relier directement les clients aux hôtels.

Les entretiens révèlent qu'une collaboration électronique confère à l'hôtel plusieurs avantages. Voici les principaux avantages cités :

Améliorer la flexibilité de l'organisation. Une collaboration électronique permet à l'hôtel de faire évoluer son organisation de l'entreprise individuelle vers l'entreprise étendue (extended enterprise), 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 les principaux partenaires économiques.

Réduire les effets des distances géographiques. Souvent, les hôtels et leurs partenaires de ventes se trouvent dans des espaces géographiques très distants qui compliquent les échanges et les collaborations. En effet, une collaboration électronique efficace améliore la flexibilité des processus de ventes et la synchronisation des activités marketing entre les divers partenaires économiques, sans plus se soucier des distances. Elle donne à l'hôtel et à ses partenaires de ventes la possibilité d'automatiser plusieurs tâches administratives sans grande valeur ajoutée. En effet, l'organisateur de voyages peut citer l'hôtel partenaire dans ses brochures et référencer son adresse web dans son site. De son côté, l'hôtel renvoie les visiteurs de son site aux sites de organisateurs de voyages pour les transactions d'achats et de paiements. De plus, toutes les transactions peuvent se réaliser automatiquement à travers les sites web ou les places d'affaires électroniques, développés conjointement.

Améliorer l'efficacité des services commerciaux. Une collaboration électronique améliore les performances des services commerciaux de l'hôtel et de ses partenaires. Cette collaboration leur permet de mettre en place une structure commerciale plus efficace et profitable et de créer plus de valeur en faveur des clients. Elle améliore la coopération entre toutes les personnes impliquées dans les processus d'échanges commerciaux afin d'optimiser leurs interventions, d'éviter les opportunités manquées et de devenir plus convaincants sans forcément engendrer des coûts supplémentaires importants. Les hôtels et les agences de voyages interrogées affirment que les membres de leur personnel consacrent

beaucoup de temps aux activités à faible valeur ajoutée qui peuvent être facilement automatisées. Par ailleurs l'intégration de canaux plus économiques (centre d'appels, Internet) permet à l'hôtel 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, un centre d'appels est souvent dédié à la génération et à la qualification des contacts à des coûts inférieurs et en quantité supérieure aux possibilités des conseillers commerciaux. Les tâches à mi-chemin du processus (argumentation en face-à-face et conclusion de la vente) peuvent alors nécessiter la présence des conseillers commerciaux. Les agences de voyages interrogées affirment qu'une réservation effectuée à travers Internet ne coûte qu'un cinquième de ce qui aurait résulté d'une transaction traditionnelle. Les baisses des coûts induites par la réalisation des transactions en ligne dans le secteur hôtelier ne sont certes pas partout aussi grandes, mais elles restent néanmoins importantes pour les entreprises de l'hôtellerie tunisienne.

Intégrer les différentes bases de données marketing. Les solutions de distribution électroniques des produits de voyages offrent aux clients la possibilité d'accéder directement à plusieurs bases de données pour chercher des informations sur les destinations touristiques et comparer les offres des produits de voyages disponibles (billets d'avions, chambres d'hôtels). Une collaboration électronique qui se base sur l'harmonisation des solutions privées et les services d'Internet permet à l'hôtel et à ses partenaires de vente de créer une seule source d'informations actualisée (base de données marketing), accessible aux clients directement. Ainsi, ils peuvent harmoniser la mise à jour de l'ensemble de leurs documents, et donc réduire le risque d'afficher des versions différentes d'un même document à travers les divers canaux de ventes électroniques.

Améliorer la communication entre l'hôtel, les TO partenaires et les clients. Une collaboration électronique réduit le fossé informationnel entre l'hôtel et les organisateurs de voyages. Souvent, les conseillers des organisateurs de voyages ne parviennent pas à transmettre aux touristes des informations précises sur les hôtels, leurs offres et la région de leur implantation. Une collaboration électronique offre à leurs clients un service d'information à forte valeur ajoutée. Les conseillers seront de ce fait capables de communiquer plus rapidement avec l'hôtel et de disposer, en temps réel, d'informations plus pertinentes et actualisées. De ce fait, ils peuvent faire visiter virtuellement les unités

hôtelières sélectionnées à leurs clients et éviter les mauvaises surprises liées à des interprétations erronées des spécificités de ces hôtels. Ainsi, le client peut disposer d'informations plus précises et vivre au préalable ses vacances (avant même le départ).

Créer une synergie avec les entreprises actives dans des secteurs annexes. Une collaboration électronique produit des synergies avec d'autres entreprises, offrant des produits complémentaires (voir 3.4.2). En effet, l'exploration des sites web des hôtels révèle que la majorité des sites contient des connexions avec des entreprises prestataires de services complémentaires. Ils présentent des informations et des liens passifs avec les sites des organisateurs de voyages et des portails qui offrent des services en rapport avec l'organisation de voyages en Tunisie. Mais, souvent, ces liens ne permettent pas aux touristes d'acheter directement les offres proposées en ligne par les entreprises partenaires. Ces alliances stratégiques nécessitent l'intégration d'un nombre ou d'une masse critique d'entreprises et d'organisations capables d'apporter leur réseaux, ressources et savoir-faire, dans l'intérêt mutuel des divers membres de l'alliance et de l'industrie globale.

5.2.3. Entraves aux collaborations électroniques à travers Internet

Les hôteliers affirment que les collaborations électroniques avec les organisateurs de voyages rencontrent actuellement plusieurs entraves. On peut faire à ce sujet les observations suivantes, qui ressortent des entretiens menés en Tunisie :

Des sites web encore souvent statiques ou informationnels. Une collaboration électronique susceptible d'améliorer les performances des hôtels et de leurs partenaires nécessite la création de sites web dynamiques et performants. Cependant, les explorations des sites web révèlent que la majorité des hôtels créent des sites web statiques ou informationnels (voir 3.2). Ces sites présentent principalement les catalogues de produits et services et des informations générales sur l'hôtel et la destination touristique, considérés isolément. Cette stratégie entrave une collaboration fructueuse entre l'hôtel et ses partenaires. La collaboration électronique nécessite la création d'une place d'affaire électronique qui permet des accès directs et en temps réel aux divers partenaires, à leurs bases de données et aux applications informatiques respectives. Ces types de sites web sont capables de répondre dynamiquement et en temps réel aux besoins informationnels. Ils sont également à même de partager des ressources informatiques telles que les applications qui réalisent des

simulations de prix, en tenant compte des coûts et des marges exigés par les divers partenaires économiques.

Des compétences et des ressources souvent insuffisantes. Les hôtels ne disposent pas des compétences et des TIC nécessaires pour développer des collaborations électroniques avec leurs partenaires de ventes. La majorité des hôtels sont des PME, qui ne sont pas tellement en mesure d'allouer les budgets nécessaires pour créer des sites performants, ou d'acquérir les technologies nécessaires et de s'investir dans la formation de leurs collaborateurs.

Des modèles d'organisation et une culture d'entreprise peu compatibles. La collaboration électronique se base sur la cohérence entre les modèles d'organisation et de gestion des entreprises partenaires. Généralement, les organisateurs de voyages sont gérés par des entreprises de renommée internationale qui appliquent des modèles de gestion formels et rigoureux. Cependant, de nombreux hôtels tunisiens appliquent des modèles de gestion inspirés des expériences personnelles de leurs dirigeants. Les adaptations de ces modèles de gestions, nécessaires pour élaborer une stratégie de collaborations électroniques, peuvent rencontrer de fortes résistances auprès des hôteliers, souvent trop attachés à leurs modèles organisationnels et à la culture de leur entreprise.

La sécurité sur Internet restreint l'élaboration de sites dynamiques. Le développement du commerce électronique à l'échelle planétaire induit une recrudescence de l'escroquerie et du piratage en ligne. Il s'agit principalement, d'abord de problèmes de sécurité du système informatique et de la base de données, et ensuite de la confidentialité et de l'intégrité des messages échangés par Internet.

- La sécurité du système informatique et de la base de données. Techniquement, un pirate peut capter les codes d'accès et les mots de passe utilisés par les collaborateurs et les partenaires d'un hôtel et accéder de façon illicite aux bases de données d'un hôtel pour consulter, télécharger, modifier ou détruire des informations et des ressources.
- La confidentialité et l'intégrité des messages. Les pirates peuvent capter et modifier le contenu des messages envoyés sur Internet. (Exemple : un pirate peut modifier une commande d'un organisateur de voyages de 50 chambres pour une semaine à un hôtel partenaire et la transformer en une commande de 10 chambres pour seulement 4 jours).

Ces problèmes de sécurité motivent les hôtels à se contenter de sites web statiques sans donner à leurs clients et partenaires l'accès à leurs bases de données, à travers Internet. Pourtant, les hôtels peuvent avoir recours à plusieurs solutions pour se protéger contre les attaques extérieures. On présente ci-dessous les méthodes les plus citées par la littérature (Assadi 1998, Pujalle 2000) et les entreprises de création de site web interrogées, à savoir:

- L'utilisation d'un para-feu entre l'ordinateur connecté à Internet et le réseau informatique de l'hôtel, pour contrôler les accès au système d'information et détecter les intrusions illicites et douteuses.
- L'utilisation de procédés d'identification qui se basent sur plusieurs niveaux de protection. Les procédés d'identification sophistiqués exigent l'utilisation de plusieurs systèmes d'identification, par exemple un numéro de contrat, un mot de passe et un code secret. De plus, l'utilisateur peut employer 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 renouveler automatiquement⁹⁸ les mots de passe (toutes les 60 secondes) ou l'intégration d'une caractéristique biologique, comme l'empreinte digitale ou l'œil.
- Le codage des informations envoyées à travers Internet (cryptographie). Ces outils empêchent les pirates de consulter ou de modifier les messages transmis par Internet.
- Les réseaux privés virtuels qui combinent plusieurs solutions de sécurité (firewall, cryptographie).

Toutes les solutions précitées sont conçues pour protéger les systèmes d'information marketing (SIM) contre les agressions externes. Ainsi, l'hôtel devrait sensibiliser toutes les personnes impliquées dans l'échange d'informations de l'importance de la sécurité du SIG, et procéder à des évaluations systématiques de ses procédures et systèmes de sécurité informatique, afin de détecter et de corriger les versions comportant des failles.

Les problèmes technologiques. La qualité d'un processus de collaboration électronique dépend aussi de la fiabilité des technologies utilisées, notamment des services d'Internet. Cette exigence qualitative consiste à garantir la sécurité du fonctionnement de l'ensemble

⁹⁸ les clefs électroniques : ces solutions se présentent comme une calculatrice capable de générer des mots de passe aléatoires utilisables une seule fois. Par exemple, « S-Key », Digipass, e-pass, etc.

du réseau informatique, afin d'éviter tous types de blocages éventuels (Pujalle 2000).

Parmi les principaux problèmes cités par les entreprises de création de site web interrogées, 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 des échanges d'informations à travers Internet. Elle engendre souvent d'importants coûts supplémentaires (temps de transfert de données). Les solutions d'Internet à haut débit permettent d'atténuer ces problèmes et d'utiliser plus rapidement les services d'Internet mobiles à grande distance (vidéo conférences, téléphones en ligne).

Ces diverses entraves au développement des collaborations électroniques à travers Internet n'empêchent pas les hôtels tunisiens d'avoir des attentes importantes à ce sujet. Ils sont conscients des avantages que ces collaborations peuvent leur apporter. Plusieurs hôteliers 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.

5.3. Commerce électronique et équilibre du pouvoir de négociation entre hôtels et organisateurs de voyages

Les situations de déséquilibre de pouvoir ou de domination influencent considérablement les négociations qui concernent les transactions commerciales et les contrats d'affaires entre les entreprises partenaires. On dit aussi que les relations d'affaires sont considérées comme hiérarchiques si une entreprise particulière contrôle tout le système de valeur d'une industrie, ou encore si les décisions de gestion de certaines entreprises sont fortement influencées par leurs interactions avec un petit nombre d'acteurs qui dominent le marché et contrôlent la majorité des transactions commerciales (Hawkins & Verhoest 2002).

5.3.1. Pouvoir de négociation entre hôtels et organisateurs de voyages

Le pouvoir de négociation sur le marché des voyages est fortement déséquilibré en faveur des organisateurs de voyages des pays de départ des touristes. Ces organisateurs parviennent souvent à imposer leurs exigences commerciales et conditions tarifaires. En effet, les hôteliers affirment que les grands organisateurs de voyages⁹⁹ exigent des tarifs très proches du prix de revient des produits hôteliers. Parfois, ils définissent même les marges laissées aux hôtels. Certains organisateurs de voyages exigent des hôtels de contribuer à leurs offres promotionnelles en offrant des services additionnels à des prix que les hôtels jugent trop bas.

Les hôteliers expliquent le déséquilibre des pouvoirs sur le marché des voyages principalement par les facteurs suivants :

La puissance des grands organisateurs de voyages. Le marché mondial des voyages est 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. Le cas de la Grande-Bretagne ou de l'Allemagne, qui sont des marchés importants pour la Tunisie, est typique à ce sujet. Aussi, le marché tunisien des voyages se compose d'environ une centaine d'organismes de voyages dont la majorité est gérée ou contrôlée par des marques originaires des pays d'où proviennent les touristes.

Les distances géographiques qui séparent les hôtels tunisiens des principaux marchés étrangers. La proximité physique entre les organisateurs de voyages des pays de départ et les touristes développe une proximité relationnelle qui met les hôtels tunisiens dans une position d'infériorité quant aux décisions d'achats des touristes.

La dépendance des hôtels pour la promotion et la vente. La majorité des hôtels tunisiens sont des PME qui manquent d'expériences et de ressources pour mettre en place une force de vente efficace et promouvoir leurs produits dans les marchés des voyages étrangers. Les organisateurs de voyages assument à ce sujet d'importantes fonctions marketing et

⁹⁹ Tels que «Fram», «Hotelplan» et « Nekerman ».

détiennent une place importante dans les circuits de distribution des produits hôteliers tunisiens, sur les principaux marchés étrangers.

La faible notoriété des hôtels. La majorité des hôtels tunisiens sont des PME faiblement connues sur les principaux marchés étrangers. Elles se caractérisent par une notoriété relativement faible et insuffisante pour gagner la confiance des touristes et les motiver à réaliser des transactions commerciales directement avec elles.

Le déséquilibre entre l'offre et la demande. L'industrie touristique se caractérise par une offre hôtelière qui dépasse largement la demande, principalement pendant les périodes de crises sécuritaires ou conjoncturelles et les basses saisons touristiques. La Tunisie dispose en 2006, d'un taux d'occupation relatif moyen de 51.5%, réparti comme déjà mentionné d'une manière fluctuante entre les diverses saisons touristiques (Voir 4.2.2). Ce phénomène de saisonnalité est expliqué en détail ci-après. Par ailleurs, selon nos entretiens, la capacité d'hébergement touristique en Tunisie est en progression continue, en raison de l'entrée de plusieurs nouveaux hôtels et de l'apparition de produits de substitution. Cette croissance de l'offre accentue l'affrontement entre les entreprises concurrentes et réduit leurs pouvoirs de négociation avec leurs partenaires de ventes.

La saisonnalité de la demande. Les hôteliers distinguent la basse, la moyenne et la haute saison. Les taux d'occupations relatifs de ces saisons sont en 2006, respectivement pour l'ensemble de la Tunisie de 29.4%, 55.5% et 92.8% (BCT 2007). Pendant la haute saison, les hôtels atteignent des taux de remplissage satisfaisants et la concurrence est généralement courtoise. Certaines unités hôtelières se retrouvent en situation de « surbooking » et envoient des touristes à des hôtels partenaires. Pendant cette période, le pouvoir des hôtels s'améliore. Cependant, durant la moyenne et la basse saison, les hôtels se trouvent en situation de surcapacité. Cette situation intensifie la rivalité entre les hôtels et affaiblit leur pouvoir de négociation avec les organisateurs de voyages.

La concurrence internationale. Les organisateurs de voyages opèrent souvent au niveau de plusieurs destinations touristiques qui sont en concurrence. La croissance de l'offre pour les destinations du bassin méditerranéen et pour plusieurs autres destinations touristiques qui intéressent de plus en plus les touristes en provenance des marchés traditionnels de la « Tunisie » augmente la concurrence. De plus, pendant les périodes difficiles, les

organismes de voyages provoquent volontairement une forte compétition entre les destinations touristiques afin d'imposer à leurs hôtels de nouvelles exigences commerciales.

Le peu de différenciation du produit. L'offre de produits standards a induit un positionnement de « tourisme de masse » qui a affaibli considérablement les arguments de vente des hôtels, lors des négociations commerciales avec leurs partenaires de distribution.

L'absence de mécanismes de coordination entre les hôtels tunisiens. En effet, pour se procurer de nouvelles parts de marché, plusieurs entreprises d'hébergement, les nouveaux entrants et les fournisseurs des produits de substitution, multiplient les actions marketing offensives (bradage des prix). Cette situation intensifie l'affrontement concurrentiel et profite aux tours opérateurs qui augmentent leur pression sur les prestataires locaux.

Ce sont les hôtels du balnéaire qui sont tributaires de la plus forte dépendance. Ces hôtels ciblent principalement les touristes envoyés par les organisateurs de voyages des pays de départ (plus de 70%). De plus, ils offrent souvent des produits semblables et fortement sensibles aux variations des prix. Cependant, les hôtels des zones urbaines et qui offrent des produits spécialisés ou différenciés (thalasso, culture, affaires) parviennent à limiter ce déséquilibre du pouvoir. Ces hôtels réalisent de fortes proportions de leurs chiffres d'affaires avec les clients locaux ou en provenance des marchés maghrébins. En plus, ils ciblent principalement les gens d'affaires et les organisateurs de séminaires et de congrès dont l'activité s'étale sur toute l'année et dont la fidélisation s'avère moins difficile.

5.3.2. Impact du commerce électronique sur l'équilibre du pouvoir de négociation (analyse des tendances)

Le commerce électronique dispose d'un fort potentiel pour modifier les rapports de force entre les principaux acteurs économiques d'un marché (Hawkins & Verhoest 2002). Les hôteliers tunisiens estiment qu'il est vital d'améliorer leur pouvoir de négociation avec les organisateurs de voyages. Dans ce sens les entretiens font ressortir toute une série d'éléments pouvant contribuer à cette rééquilibration souhaitable du pouvoir.

Accéder directement aux marchés étrangers des voyages. Les réseaux de ventes à travers Internet donnent à l'hôtel plus de possibilités pour promouvoir et vendre ses produits sur le marché touristique mondial, contrairement aux systèmes globaux électroniques de

réserve et de distribution des produits touristiques (GDS). En effet, les systèmes globaux électroniques sont souvent difficilement accessibles aux petites et moyennes entreprises hôtelières des pays en développement. Les entreprises qui gèrent ces systèmes favorisent les grands partenaires tels que les chaînes hôtelières, les sociétés de gestion hôtelières et les organisateurs de voyages de renommée internationale. Par contre, les canaux de vente à travers Internet permettent à l'hôtel de contourner les organisateurs de voyages et de vendre ses produits directement aux touristes, indépendamment des contraintes géographiques (Vaishnavi & Kuechler 2003). En effet, le commerce électronique facilite la réalisation des principales opérations d'une transaction commerciale telles que les réservations, les confirmations et les paiements directs. En outre, dans les principaux pays d'où proviennent la majorité des touristes, les clients qui cherchent des informations à travers Internet et communiquent à distance ne cessent d'augmenter. Ainsi, le commerce électronique réduit la dépendance des hôtels par rapport aux organisateurs de voyages des pays de départ et les aide à résoudre plusieurs problèmes tels que les retards de paiements fréquemment subis avec les organisateurs de voyages.

Identifier de nouvelles alternatives de ventes. On voit apparaître durant les dernières années des agences de voyages cumulant les approches traditionnelles et électroniques. De telles solutions devraient donner à l'hôtel tunisien la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés et de toucher une clientèle parfois différente de celle ciblée par les tours opérateurs.

Mieux choisir ses partenaires d'affaires. La nature fermée des réseaux informatiques privés limite les possibilités de collaborations électroniques entre l'hôtel et les grands organisateurs de voyages. Les harmonisations technologiques réalisées entre les solutions informatiques privées et les services d'Internet, les baisses des coûts des infrastructures nécessaires pour le développement de réseaux d'échanges électroniques inter-organisationnels ouvrent de nouvelles collaborations économiques avec un plus grand nombre d'organisateur de voyages à travers le monde. Ainsi, l'hôtel peut traiter avec plusieurs partenaires et choisir ses partenaires de distribution conformément à ses objectifs, et renoncer aux organisateurs de voyages ayant des comportements opportunistes.

Améliorer la qualité des produits et des services. Le commerce électronique favorise la collecte des informations sur les comportements d'achats des clients. L'analyse de ces

informations informe l'hôtel en vue d'améliorer ses offres et de mieux répondre aux attentes et aux besoins de ses clients (touristes). Ainsi, l'hôtel réduit pour sa marque l'influence de l'image de la Tunisie comme destination de « tourisme de masse » et peut ainsi mieux convaincre les organisateurs de voyages de payer des prix plus élevés.

Améliorer l'information aux clients. La communication directe avec les touristes donne à l'hôtel la possibilité de répondre plus rapidement aux requêtes des clients, indépendamment de contraintes géographiques et temporelles. L'hôtel peut fournir aux clients des informations riches et une connaissance plus large des avantages de ses produits, et de la région de son implantation (images, description en ligne, visites virtuelles). Ainsi, l'hôtel peut inciter les touristes à demander ses produits auprès des organisateurs de voyages. L'appréciation, par les clients, d'une marque particulière rend l'hôtel plus convaincant lors des négociations d'affaires avec ses partenaires de ventes.

Réduire l'asymétrie de l'information. La mise en place de stratégies de veille concurrentielle et commerciale donne à l'hôtel la possibilité de réduire l'asymétrie de l'information avec les organisateurs de voyages des pays de départ. La transparence des marchés des voyages permet à l'hôtel, comme déjà remarqué, de mieux s'informer sur les comportements d'achats des touristes et sur l'évolution de l'offre et de la demande sur le marché hôtelier (McLaren et al. 2002). L'analyse de ces informations permet à l'hôtel d'avoir une vision plus claire de son environnement économique local, régional et mondial, de réduire le fossé informationnel existant et de disposer de plus d'arguments de vente lors des négociations commerciales avec les organisateurs de voyages partenaires.

Améliorer la notoriété et la réputation de l'hôtel. Le commerce électronique permet à l'hôtel de réaliser une politique de communication d'envergure internationale, afin d'améliorer sa notoriété et sa réputation sur le marché mondial des voyages. Ainsi, l'hôtel peut combiner les deux variables renommée internationale et réputation de crédibilité et gagner la confiance des touristes (voir 4.3). Il en résulte une proximité relationnelle qui réduit les effets des distances géographiques et donc de l'avantage de proximité physique détenu par les organisateurs de voyages. Cette confiance peut motiver les touristes à acheter à travers le site de l'hôtel ou à demander les produits auprès des organisateurs de voyages et ainsi les inciter à changer leurs comportements lors des négociations commerciales.

Promouvoir des stratégies d'alliances entre les hôtels. Le commerce électronique pourrait insister les hôtels à se regrouper, en créant une place d'affaire électronique commune qui favorise les intérêts des partenaires et l'attraction de la destination touristique. Pour influencer l'équilibre des pouvoirs de négociations entre les hôtels tunisiens et les organisateurs de voyages, l'alliance ne devrait pas se limiter à un petit nombre de PME hôtelières et pourrait s'étendre à des entreprises ayant une forte réputation sur le marché mondial des voyages, ou même actives dans d'autres secteurs. On peut citer ici les sociétés de gestion hôtelières, les chaînes hôtelières et les organisateurs de voyages traditionnels ou électroniques, les entreprises de distribution, les compagnies aériennes, les entreprises de télécommunications, les entreprises d'informatiques, les banques et les assurances.

5.3.3. Entraves à l'amélioration de l'équilibre du pouvoir de négociation entre hôtels et organisateurs de voyages

Les hôteliers interrogés affirment que les apports possibles du commerce électronique à l'équilibre du pouvoir dans le marché hôtelier restent quand même limités. Dans le contexte actuel, on peut faire les remarques suivantes, qui ressortent, des entretiens et donc valables pour la Tunisie.

Stratégie marketing non adaptée et site web non différencié. Une politique de vente à travers Internet susceptible d'améliorer le pouvoir de négociation des hôtels nécessite l'élaboration d'une stratégie de marketing adaptée et la création de sites web performants. En effet, l'hôtel opère souvent dans un marché international composé de clients qui proviennent de plusieurs pays ayant des cultures parfois très différentes. La création d'un simple site web homogène qui présente les produits d'une manière identique dans l'ensemble des marchés ciblés risque de nuire à l'image de l'hôtel auprès des acheteurs en ligne et d'entraver son développement dans le marché virtuel des voyages. Ce qui serait souhaitable, c'est un site web marchand qui tienne compte des spécificités géographiques et culturelles des divers marchés et qui soit capable de s'adapter automatiquement aux diverses spécificités locales. Cependant, la majorité des hôtels tunisiens sont des PME peu prêtes à allouer les budgets nécessaires pour créer des sites web aussi performants, et à élaborer une stratégie marketing adaptée aux exigences d'une politique de vente directe à travers Internet. Dans cette optique, les organismes d'Etat et de promotion touristique

devraient apporter les soutiens financiers et marketing nécessaires aux hôtels pour développer des plateformes de ventes performantes.

Manque de compétences et d'expériences relatives aux marchés étrangers. Une stratégie de vente à travers Internet capable d'influencer l'équilibre de pouvoir sur le marché des voyages nécessite une meilleure connaissance des marchés étrangers, de l'expérience dans la vente à distance et des compétences spécifiques pour la vente à travers Internet. La majorité des hôtels tunisiens n'ont pas d'accès direct aux marchés étrangers et réalisent de fortes proportions de leurs chiffres d'affaires avec les organisateurs de voyages des pays de départ des touristes. Les ventes directes ne représentent que de très faibles proportions dans leur chiffre d'affaires et sont souvent des demandes spontanées. Les hôtels s'estiment ainsi, incapables de concurrencer les organisateurs de voyages et les chaînes internationales sur les marchés étrangers, particulièrement durant la basse saison et lors de mauvaises conjonctures économiques mondiales. Les hôteliers interviewés affirment qu'ils ne disposent pas de suffisamment d'expériences et de compétences pour développer efficacement la vente directe à travers Internet. La majorité des hôtels tunisiens qui ont développé des sites web se contentent d'un « webmaster » pour gérer leur site web.

Faible notoriété. On a déjà analysé le problème de la faible notoriété à l'étranger des PME de l'hôtellerie tunisienne (voir 4.2.3). Cette situation implique aussi que les ventes directes à travers Internet ne peuvent pas atteindre un niveau susceptible d'inciter les organisateurs de voyages à réduire leurs exigences commerciales et à leur accorder plus d'importance. Les hôtels attendent de ce fait une fois de plus que les organismes de la promotion touristique apportent plus de soutien pour promouvoir la destination touristique et améliorer la réputation des hôtels tunisiens.

Limites d'Internet pour assurer efficacement certaines fonctions marketing. Les hôteliers affirment que les services d'Internet ne leur permettent pas d'assurer l'ensemble des fonctions marketing et administratives nécessaires pour réaliser avec succès une transaction commerciale, comme par exemple une opération de paiement en toute sécurité, un transport aérien, des transferts de touristes, etc.

Concurrence des intermédiaires électroniques. Les agences de voyages électroniques affichent des prix inférieurs à ceux affichés sur le site web de l'hôtel, tout en se maintenant

des marges confortables. Cette tendance est encouragée par le fait que les agences de voyages électroniques sont elles-mêmes mises sous pression par la concurrence des intermédiaires en ligne appartenant à des consortiums de compagnies aériennes, elles-même aux prises avec la forte concurrence dans ce secteur¹⁰⁰.

Climat de méfiance encore tenace. Généralement, toute alliance stratégique se base sur la confiance mutuelle, la réputation et la capacité de chacune des entreprises impliquées à apporter des avantages supplémentaires aux membres de l'alliance. Cependant, les relations entre les hôtels restent encore souvent dominées par un esprit de méfiance, et la majorité des hôtels privilégient leurs intérêts individuels et immédiats. Les alliances entre les hôtels tunisiens et les entreprises actives dans les secteurs annexes, principalement les organisateurs de voyages, sont aussi peu envisageables. Les alliances se réalisent principalement par un rapprochement entre des entreprises ayant des intérêts stratégiques compatibles. Cependant, les relations d'affaires entre les hôtels tunisiens et les organisateurs de voyages sont encore souvent instables et déséquilibrées. De plus, les grandes disproportions en terme de taille d'entreprise et les fortes divergences dans les modèles de gestion appliqués compliquent la réalisation d'alliances équitables.

La conviction des hôteliers. Le succès d'une stratégie de vente à travers Internet nécessite que les hôteliers soient convaincus de son utilité commerciale, et qu'ils s'impliquent afin d'instaurer des « traditions Internet » au sein de leurs entreprises. Cependant, la majorité des hôteliers expriment de fortes incertitudes concernant les opportunités disponibles sur le marché virtuel des voyages et les apports de la vente à travers Internet à leurs avantages concurrentiels. Cette méconnaissance peut être expliquée par le manque d'informations. De plus, les études de marchés sont souvent jugées très coûteuses. Les hôteliers se basent sur leurs intuitions personnelles et un ensemble d'informations sommaires fournies par les organisateurs de voyages partenaires qui évidemment ne sont pas favorables au développement de la vente directe à travers Internet. Souvent, les effets du commerce électronique sur les avantages concurrentiels des acteurs économiques d'un marché sont inévitables et dépendent des caractéristiques et de l'importance de chaque entreprise sur le marché (Hawkins & Verhoest 2002). De plus, la vente à travers Internet ne présente pas

¹⁰⁰ Voir les exemples cités dans la présente section (www.orbitz.com, www.odopo.com).

encore un marché¹⁰¹ important susceptible de motiver les hôtels tunisiens à développer des stratégie de vente exclusivement à travers Internet. Ainsi, toute stratégie d'échanges commerciaux électroniques devrait être précédée par un ensemble de phases de sensibilisation pour convaincre les hôteliers de ses apports stratégiques. Les actions de sensibilisation devraient tenir compte des spécificités de chaque hôtel et de son potentiel à réussir sur le marché virtuel. Dans cette optique, les organismes d'Etat et de promotion touristique organisent déjà depuis quelques années des séminaires de sensibilisation.

Réactions des organisateurs de voyages traditionnels. Les hôteliers craignent qu'une stratégie de vente directe aux touristes ne soit considérée par certains organisateurs de voyages comme une menace au développement de leurs affaires. Ces organisateurs de voyages peuvent, selon les hôteliers, réagir en fragilisant les affaires des hôtels qui appliquent la vente directe à travers Internet. Ils peuvent ainsi réduire leurs collaborations avec ces hôtels, les exclure de leurs brochures et de leurs réseaux de distribution. De plus, ils sont en mesure de les attaquer sur les marchés étrangers en profitant de leur proximité physique avec les touristes et nuire à leur image de marque. Plusieurs hôteliers affirment ainsi qu'ils sont incapables de faire face aux réactions éventuelles des organisateurs de voyages, en tout cas qu'ils ont très peur de telles réactions.

Plusieurs hôtels préfèrent se développer sur le marché virtuel des voyages dans le cadre de stratégies d'alliance avec les organisateurs de voyages partenaires. D'autres hôtels, prudents, optent pour une stratégie de pénétration en douceur sur le marché virtuel des voyages. Ces hôtels développent en premier lieu des sites web informationnels ou statiques qui présentent des informations générales et intègrent progressivement de nouveaux services en ligne en fonction de l'évolution du marché virtuel des voyages. Les améliorations apportées aux sites web continuent à garantir les intérêts des organisateurs de voyages. Ils évitent la publication d'offres promotionnelles plus intéressantes que celles des organisateurs de voyages et veillent à garantir la confidentialité des avantages accordés à leurs partenaires de ventes en termes de tarifs. Ces stratégies très prudentes risquent cependant d'augmenter la dépendance des hôtels par rapport aux organisateurs de voyages traditionnels et électroniques des pays de départ des touristes.

¹⁰¹ En 2004, les ventes à travers Internet représentent moins de 5 % du commerce mondial (CNUCED 2005).

Concentration du marché des voyages. Le marché du voyage a connu, au début des années 2000, une forte croissance du nombre des agences de voyages électronique principalement en Europe et aux Etats-Unis. Il s'agit d'une concentration progressive qui concerne à la fois les agences traditionnelles et électroniques. Cette concentration s'observe entre agences de voyages traditionnelles et électroniques et cela sous forme d'alliances marketing entre elles. On peut mentionner à ce sujet les principales alliances et acquisitions réalisées au cours de 2004 et 2005 et cité dans le rapport du CNUCED. Le groupe américain CENDANT, propriétaire des agences électronique Expédia et Travelocity, a acheté en 2004, les agences électroniques Orbitz (1.25 milliards \$) et Ebookers (404 millions \$). Le groupe américain SABRE a acheté en mai 2005, l'agence électronique « Lastminute »¹⁰²(CNUCED 2005). Le même rapport confirme aussi que plus de 70% du marché de voyages en ligne américain est contrôlé par les deux groupes américains précités et que plus de 80% des ventes mondiales par de grandes agences de voyages américaines ou européennes. Les experts du tourisme tunisien estiment que ce phénomène va s'accroître durant les prochaines années à cause de l'intensification de la concurrence dans le marché des voyages¹⁰³.

En résumé, on peut dire que la concentration sur le marché de distribution des produits touristiques accentue le pouvoir des grands organisateurs de voyages traditionnels et électroniques et augmente les pressions subies par les PME hôtelières. Certaines pratiques d'ententes et d'alliances sont considérées comme déloyales par les hôteliers. Elles sont cependant très répandues sur le marché hôtelier tunisien, notamment dans le segment balnéaire. Les hôtels tunisiens s'attendent, au cours des prochaines années, à l'accroissement de ce phénomène de concentration et à une vague de fusions entre les entreprises de voyages dans plusieurs pays en développement, tels que la Tunisie.

Les éléments de concurrence imparfaite au niveau des agences de voyages électroniques. L'utilisation de quelques outils de la théorie microéconomique permet encore d'affiner cette analyse, dans la perspective d'éléments qui ont déjà été envisagés dans ce chapitre.

– La taille des acteurs. Le marché des voyages en ligne est dominé par les grandes agences

¹⁰² En 2001, « Lastminute » a acheté « Priceline » et a établi de nouvelles relations d'affaires avec plus de 100 places d'affaires électroniques, telles que « Freeserve » et « Expédia » (BCG 2002).

¹⁰³ Durant les 5 prochaines années, environ 25% des agences de voyages et 75% des sites de voyages en ligne pourraient disparaître à cause des fusions et l'intensification de la concurrence (Net Rating, 2006).

électroniques à l'instar du marché traditionnel. Travelocity, Expédia et Orbitz¹⁰⁴ sont déjà des géants qui détiennent de fortes parts du marché mondial des voyages en ligne¹⁰⁵ et se font une très vive concurrence.

- L'homogénéité des offres. Généralement, le e-tourisme améliore la personnalisation des offres et réduit la standardisation des produits. La tendance est ainsi à la différenciation.
- La transparence des marchés. L'abondance de l'information, consécutive à la croissance exponentielle des sources d'informations et des sites web augmente la complexité des procédures de recherche des informations par les clients.
- La libre entrée sur le marché. La majorité des méga-sites exigent des entreprises des droits d'entrée souvent insupportables pour les PME de l'hôtellerie tunisienne.

Cet ensemble d'éléments renforce les imperfections du marché de voyages qui seront précisées dans le chapitre suivant.

Les attentes des hôtels concernant le potentiel du commerce électronique à améliorer l'équilibre du pouvoir sur le marché des voyages dépendent de l'importance accordée aux organisateurs de voyages, de leur stratégie de marketing, de leurs compétences et de leurs capacités à développer la vente à travers Internet. Les hôtels du balnéaire ressentent la plus forte dépendance et sont incapables de développer la vente à travers Internet, car ils réalisent de fortes proportions de leurs chiffre d'affaires avec les organisateurs de voyages. Cependant, les hôtels qui s'estiment capables de développer la vente directe à travers Internet et d'assumer les réactions des organisateurs de voyages sont relativement plus nombreux dans les zones urbaines et spécialisés dans le tourisme d'affaires.

On peut conclure que dans le marché hôtelier, actuellement, le commerce électronique renforce les canaux de ventes directes sans forcément améliorer le pouvoir de négociation des hôtels avec les organisateurs de voyages. Mais, on pourrait quand même envisager que les hôtels qui savent exploiter le potentiel des outils d'Internet éviteront les pressions des organisateurs de voyages et amélioreront leur pouvoir de négociation.

¹⁰⁴ ORBITZ est créée par un consortium des cinq compagnies aériennes suivantes : American, Continental, Delta, Northwest et United qui contrôlent 74% du marché domestique américain (BCG 2001).

¹⁰⁵ Ces trois AVE américaines détiennent ensemble plus de 30% du marché américain (CNUCED 2005).

Conclusion

Ce chapitre est structuré en trois sections portant sur la concentration, les collaborations d'affaires et le pouvoir de négociation. Chacun de ces points envisage successivement les situations, les tendances et les obstacles reliés à l'introduction du commerce électronique. L'ensemble est envisagé chaque fois pour l'hôtellerie tunisienne et les secteurs de la distribution, notamment celui des organisateurs de voyages des pays de départ. C'est ce que s'efforce de résumer la figure 5.2 ci-dessous.

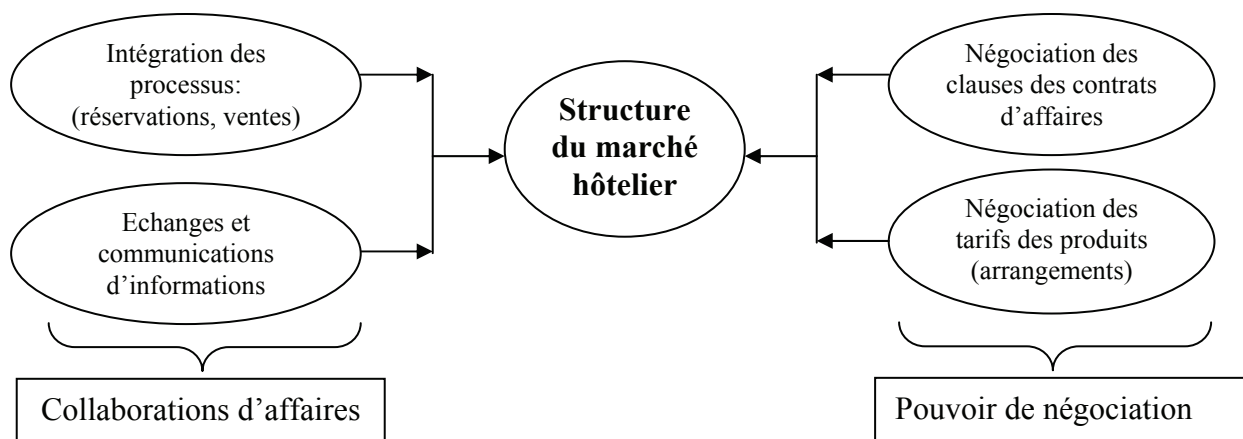


Figure 5.2. Impact du commerce électronique sur les relations d'affaires entre les hôtels tunisiens et les organisateurs de voyages.

Concernant la structure, le constat est que le marché hôtelier tunisien se présente de façon complexe, avec juxtaposition d'éléments atomistiques et oligopolistiques, et quelques aspects de concurrence monopolistique. Le mélange de structures est encore plus contrasté au niveau des organisateurs de voyages. Dans ce contexte, l'introduction du commerce électronique entraîne des alliances stratégiques impliquant le renforcement des caractères oligopolistiques (grandes chaînes hôtelières tunisiennes et étrangères). En même temps, le commerce électronique permet un accès direct aux intermédiaires et aux consommateurs ce qui tend à renforcer les aspects d'atomicité, réduit les barrières à l'entrée et agit diversement sur les éléments de concurrence monopolistique (accroissement de la transparence et valorisation des spécificités des hôtels).

Concernant les collaborations d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages, on constate beaucoup d'instabilité. Elles sont ponctuelles et de courte durée. La situation est aussi encore d'une faible utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. S'il y a utilisation d'Internet, celle-ci reste purement limitée à des recherches d'informations sur l'entreprise, ses offres et les lieux de destination, sans intégration des processus tels que réservations, commandes, paiements, etc. Ces sites web ne permettent ni des échanges dynamiques et interactifs entre les organisateurs de voyages et les hôtels, ni l'intégration des bases de données marketing : autant de problèmes que le commerce électronique pourrait résoudre. Cependant, cette collaboration électronique avec les organisateurs de voyages, si on l'envisage, devra faire face à de nombreuses entraves : compétence, compatibilité des cultures et de l'organisation, problèmes technologiques tels que sécurité et défaillances.

Concernant le pouvoir de négociation, l'analyse révèle un fort déséquilibre en faveur des organisateurs de voyages et au détriment des hôtels. Cette situation est à attribuer aux différences de structure et de maîtrise de la technologie, comme aussi de la proximité du client. Le problème d'équilibre entre l'offre et la demande et la concurrence internationale jouent aussi, à ce sujet, un grand rôle. Dans ce domaine, l'introduction du commerce électronique permet l'accès direct au marché, de disposer de nouvelles alternatives de vente traditionnelles et électroniques et de nouveaux partenaires d'affaires, d'améliorer et de valoriser la différenciation des produits, de réduire l'asymétrie de l'information, d'améliorer la notoriété et de développer des stratégies d'alliance entre les hôtels ou d'autres entreprises actives dans les secteurs annexes ou d'aval.

Toutefois, l'introduction du commerce électronique se heurte aussi à des entraves : difficulté de différencier les sites web selon les marchés, manque d'expérience du marché étranger, manque de compétences et expérience dans la vente à distance et concurrence des grandes chaînes, manque de motivation à innover et à se grouper, crainte des représailles des tours opérateurs. Cet ensemble d'entraves est fortement relié aux aspects marketing qui font l'objet des chapitres suivants.

Chapitre 6

Commerce électronique et comportements concurrentiels dans le marché hôtelier

« Les échecs de plusieurs entreprises dans le marché virtuel sont souvent dus à l'adoption d'une stratégie de marketing non adaptée » (Badoc et al.2000). Une stratégie de vente à travers Internet influence aussi considérablement les comportements concurrentiels dans son marché. Dès lors, l'hôtel a intérêt à fonder sa politique de vente à travers Internet sur une analyse rigoureuse des effets de cette innovation sur l'évolution de son environnement concurrentiel qu'il peut lui-même gérer à travers ses principales variables d'actions marketing et facteurs clés de succès dans le marché hôtelier.

Lendrevie et Lindon (2000) affirment que le facteur clé de succès d'une stratégie de marketing pourrait être un produit de qualité supérieure, un prix avantageux, un réseau de vente efficace, une politique de communication puissante ou une combinaison cohérente de ces variables marketing. Les mêmes auteurs affirment que la décision relative à une pondération « idéale » de ces composantes du mix marketing s'inspire principalement de l'analyse des ressources, des forces et des faiblesses potentielles de l'entreprise. S'agissant des marchés de voyages et hôteliers dans le monde et en Tunisie, la principale variable de compétitivité utilisée par la majorité des petites et moyennes entreprises hôtelières est représentée par le facteur prix.

Importance

Dans ce contexte, la dominance de la variable prix détermine une évolution rapide vers des marchés hyper-compétitifs. Cette dominance de la variable prix permet à l'hôtel de présenter sur le marché un avantage immédiat et facilement perceptible par la clientèle. Elle influence les ventes, la rentabilité de l'hôtel et la longévité de ses relations d'affaires avec les organisateurs de voyages. Aussi, la politique de prix agit directement sur l'image de marque de l'hôtel et le positionnement de ses produits dans le marché des voyages. Par ailleurs, il est important d'analyser les effets du commerce électronique sur

l'importance du prix comme facteur de compétitivité dans le marché hôtelier et les diverses approches utilisées par les hôtels pour la définition de leur politique de prix.

Objectif

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les interactions entre le commerce électronique et les comportements concurrentiels dans le marché hôtelier. Cette analyse insiste toutefois sur les effets du développement des ventes à travers Internet sur la politique de prix, qui est la principale variable d'action marketing de la majorité des petites et moyennes entreprises hôtelières en Tunisie et dans le monde. Ce chapitre s'intéresse plus particulièrement aux différentes approches utilisées par les hôtels pour élaborer leur politique tarifaire, notamment grâce à l'innovation du commerce électronique. Dans ce sens, nous traitons les avantages et les limites de chaque approche et les facteurs clés de son succès dans le marché des voyages. Les effets du commerce électronique sur la politique de distribution, la politique de communication et les relations d'affaires ont été traités respectivement dans les chapitres 3, 4 et 5. L'analyse des effets du commerce électronique sur la qualité des produits fera l'objet du chapitre suivant (7).

Plan

Les entreprises utilisent des approches très diverses pour calculer leurs prix. Le choix de ces approches est souvent influencé par un ensemble de facteurs internes et externes à l'entreprise. Nous examinons donc respectivement dans trois sections les approches utilisées par les hôtels pour la définition de leur politique de prix, qui se basent sur des facteurs internes (7.1) ou externes (7.2). Dans la troisième section nous analysons les politiques de prix flexibles et dynamiques utilisées dans le cadre d'une stratégie de ventes à travers Internet (7.3).

Définitions

La *politique de prix* fixe les conditions tarifaires, ainsi que toutes les opérations liées à un paiement que propose une entreprise à ses clients. On peut citer à ce sujet, le montant à payer pour se procurer un produit, les moyens et les modalités de paiement, les ristournes, les rabais et les remises consenties, les taxes incorporées dans les tarifs affichés, etc. (Lendrevie & Lindon 2000).

Le *marketing mix* représente l'ensemble de variables d'actions dont une entreprise dispose pour influencer son marché. McCarty définit quatre variables d'action du mix marketing à savoir : prix, produit, promotion et méthodes de ventes (Dubois 1998).

La *courbe de la demande* illustre la quantité des produits qui, à un moment donné, serait achetée pour chaque niveau de prix. Le *prix psychologique* ou de marketing est le niveau de prix accepté par les clients. Le *prix psychologique optimal* est le niveau de prix psychologique ou de marketing que seraient prêts à payer le plus grand nombre de consommateurs. L'*élasticité de la demande* est définie par le rapport des variations relatives des quantités vendues aux variations relatives des prix. La demande est jugée élastique si une légère variation des prix s'accompagne d'une grande variation de la demande. Dans le cas opposé, on dit que la demande est inélastique, ce cas se produit donc si une forte variation des prix s'accompagne d'une variation de la demande faible ou insignifiante (Lendrevie et al. 2006).

L'affectation d'un contingent à un affilié. Le fait de bloquer pour une période de temps déterminée un certain nombre de chambres en faveur d'un affilié (tours opérateurs, etc.).

6.1. Politiques de prix basées sur des facteurs internes (analyse de la situation)

Kotler et al. (2003) affirment qu'il n'y a pas une technique optimale de fixation de prix et valable pour l'ensemble des hôtels. La politique de prix est fortement influencée par les spécificités de l'hôtel et les caractéristiques de son marché. Cette spécificité se constate déjà dans des facteurs et des objectifs internes à savoir, avant tout, les coûts et les objectifs marketing de l'hôtel.

6.1.1. Approche par les coûts

L'approche par les coûts consiste à ajouter une marge bénéficiaire, souvent définie par l'hôtel, aux coûts partiels ou totaux engagés pour la production et la vente de ses produits. Les produits peuvent se définir comme les arrangements hôteliers qui se composent d'une combinaison de services nécessaires pour un séjour dans un hôtel : logement seul, logement avec petit déjeuner, logement demi-pension, logement pension complète, logement tout compris (all inclusive) et produit global. Le produit global se compose, en plus des hébergements et arrangements hôteliers, de l'ensemble des produits et services habituellement achetés par un client durant son séjour touristique en Tunisie, tels que

animations et excursions touristiques, transferts, assistance, thalassothérapie, etc.

Prix de revient des produits hôteliers

L'application de l'approche par les coûts nécessite un calcul précis de l'ensemble des coûts et des charges engagés dans les processus de production, d'exploitation et de vente des produits hôteliers. Les hôtels distinguent les coûts fixes qui sont indépendants du nombre des clients accueillis et des nuitées vendues (loyer, salaires, intérêts), et les coûts variables qui fluctuent en fonction du volume des ventes (repas, services des chambres, lumières, etc.). Les coûts totaux des produits vendus, c'est-à-dire la somme des coûts fixes et des coûts variables, représentant ce que Lendrevie et Lindon (2000) définissent comme le « prix de revient ». Logiquement le prix de revient devrait représenter une variable importante lors de l'élaboration d'une politique de prix. On pourrait envisager ainsi une politique fondée sur le prix de revient majoré par une marge de profit à définir.

Cette approche ou méthode s'avère très difficile à appliquer. Le calcul du prix de revient des produits hôteliers nécessite la création d'un service de comptabilité analytique propre à l'hôtel ou la collaboration avec d'autres entreprises spécialisées dans la production de ces informations. De plus, l'application efficace de cette approche nécessite une collaboration étroite entre les différents services de l'hôtel, principalement marketing, finance et production. Ces services devraient fournir et analyser les informations relatives aux divers coûts et charges qu'ils assument. Cependant, les hôtels tunisiens se caractérisent majoritairement par des échanges d'informations très limités entre leurs divers départements. Comme la plupart des PME tunisiennes, ils considèrent que la création d'un service de comptabilité analytique est coûteuse et peu utile. Ils se contentent d'une évaluation sommaire de l'ensemble des coûts liés à l'exploitation courante et à la vente des produits hôteliers. En outre, pour éviter de proposer sur le marché des prix non concurrentiels, ils négligent volontairement plusieurs coûts fixes, et plus particulièrement les charges d'amortissements des infrastructures hôtelières.

Prix de revient du produit global (arrangements et autres services complémentaires)

Comme dans l'analyse qui précède, on peut remarquer des évaluations partielles, approximatives ou sommaires des charges engagées pour la production et la vente de l'ensemble des produits et services complémentaires, habituellement achetés par un client

durant son séjour hôtelier et touristique (produit global). En plus, pour compenser les baisses des prix appliquées aux arrangements hôteliers, les hôtels pratiquent des marges plus élevées lors de la vente des services auxiliaires, complémentaires ou extra (restauration à la carte, bar, services d'animations touristiques, produits de souvenirs). Ils estiment que l'application de prix bas aux arrangements hôteliers augmente le nombre des clients.

Mais, la structure du marché hôtelier et le déséquilibre du pouvoir de négociation réduit les marges de manœuvre des hôtels. En effet, souvent, les organisateurs de voyages proposent à leurs clients des forfaits vacances (packages) qui se composent de l'ensemble de services habituellement consommés durant un séjour touristique (all inclusive) et demandent aux hôtels de s'aligner sur ses offres promotionnelles en acceptant des marges très faibles.

L'application de tarifs élevés aux produits complémentaires risque, pour sa part, d'entraîner des effets contraires aux attentes escomptées. Les hôteliers affirment que les principaux objectifs marketing de la vente de produits complémentaires sont les suivants: la satisfaction et l'amélioration de la perception de la valeur des produits de l'hôtel par les clients; l'incitation des clients à rester plus de temps dans l'hôtel et à consommer plus de services complémentaires; et l'attraction des habitants de la région ayant un pouvoir d'achat élevé. En effet, la croissance du nombre de petits supermarchés, discothèques et restaurants dans les principales zones touristiques contribuent fortement à réduire les recettes réalisées par les hôtels dans la vente de produits complémentaires ou extra. Or, une forte proportion des clients qui visitent la Tunisie disposent de budgets vacances très limités et cherchent souvent à minimiser le montant global dépensé durant leur séjour touristique. C'est le cas par exemple, des clients en provenance des pays de l'Europe de l'Est. C'est le cas aussi des familles avec enfants, dont le prix payés pour l'achat d'un arrangement « lit et petit déjeuner » ne représente qu'une faible proportion de leur budget de voyages. En outre, les pressions exercées par les grands organisateurs de voyages obligent les hôtels à autoriser les clients à consommer dans leurs salons et restaurants des boissons amenées de l'extérieur (eau minérale, boissons gazeuses). Parfois, certains clients exigent de l'hôtel de garder au frais leur bouteille de vin et de la ramener durant chaque repas. Aussi, les grands écarts entre les prix pratiqués par les hôtels et les prix affichés par les prestataires de services d'animations touristiques de la région motivent plusieurs clients

à préférer les prestataires externes (discothèque, bar, restaurant à la carte). C'est le cas, par exemple, des gens d'affaires qui accordent plus d'importance aux tarifs des produits complémentaires ou extra qu'aux prix des arrangements hôteliers qui sont généralement payés par l'employeur ou l'invité. Cette fuite de clients risque de nuire à l'attractivité de l'hôtel auprès de ses clients et des visiteurs externes. Souvent, les clients préfèrent des locaux remplis à des discothèques presque vides. Pour motiver les clients à rester dans l'hôtel, les hôteliers proposent des tarifs spéciaux pour la consommation des produits complémentaires. Telle que la formule de «droit de bouchon». Cette formule permet aux clients de consommer des produits achetés à l'extérieur et à utiliser des infrastructures et des équipements de l'hôtel (bar, tables, verres, etc.) en payant une somme d'argent définie par l'hôtel. Cette pratique s'applique plus particulièrement aux produits alcoolisés, fortement taxés en Tunisie, et aux produits non disponibles dans l'hôtel (vodka, bières spéciales, etc). Ces produits sont souvent apportés par les clients depuis leurs pays de départ ou achetés dans les aéroports, les ports et les zones franches, qui appliquent des tarifs hors taxes (free shop ou Duty free). D'autres hôtels, accordent à certains clients privilégiés des réductions pour la consommation de produits complémentaires achetés dans l'hôtel. Ces avantages sont définis selon le potentiel du gain réalisable avec le client et le cumul des nuitées achetées auprès de la marque hôtelière et de ses partenaires économiques.

6.1.2. Approches selon les objectifs marketing

Généralement, tout hôtel définit un ensemble d'objectifs marketing à atteindre durant une période déterminée. Nous pouvons citer à ce sujet : maximiser son profit immédiat, augmenter son taux de remplissage, ou se positionner comme une marque prestigieuse en développant une réputation de prestataire de produits de haute qualité.

Pour atteindre les objectifs marketing fixés, l'hôtel utilise la technique de calculs tarifaires qui lui permet de définir plusieurs niveaux de prix correspondant à ces objectifs, à savoir : prix d'écrouissage; prix de pénétration; prix de positionnement. Ces divers objectifs et techniques sont analysés successivement ci-après.

Prix d'écramage (profit immédiat)

Une politique de prix d'écramage vise à attirer principalement les clients fortement rentables, en appliquant des prix forts. Elle est principalement pratiquée par les hôtels spécialisés dans des segments de marché fortement rentables (thalassothérapie, tourisme culturel) ou par quelques grandes entreprises touristiques qui gèrent de petits hôtels tunisiens (sociétés de gestion hôtelière, organisateurs de voyages et chaînes hôtelières). En effet, plusieurs grandes entreprises touristiques améliorent leur rentabilité immédiate (profit à court terme) en pratiquant des marges supérieures à des offres standard qu'elles vendent à des prix concurrentiels. Ces chaînes hôtelières, afin de ne pas nuire à leur positionnement de marques prestigieuses, opèrent par la création d'une marque locale ou bien par la gestion ou la location d'hôtels tunisiens. Souvent, elles proposent aux hôtels en difficultés financières ou commerciales des contrats de location ou de gestion pour de courtes périodes et avec de faibles rémunérations. Ainsi, ces grandes entreprises touristiques peuvent appliquer aux produits de fortes marges malgré les prix de location ou de gestion modérés, sans se soucier des dégradations éventuelles des équipements et des infrastructures des hôtels loués ou gérés.

Les hôtels tunisiens appliquent aussi des politiques de prix d'écramage, selon l'évolution du marché et la nature de la demande. Durant les périodes de forte demande, en été pour la Tunisie, les clients ont tendance à être moins exigeants en terme de tarifs et prêts à payer des prix supérieurs. Les hôtels saisissent ces périodes estivales pour pratiquer des tarifs plus rentables et maximiser leurs profits. Cependant, durant les périodes de faible demande, les hôtels se contentent d'un niveau de rentabilité plus faible. De plus, les hôtels améliorent leur rentabilité en proposant des prix supérieurs aux clients individuels, moins sensibles aux prix et insuffisamment informés sur les offres concurrentes. Par exemple, les gens d'affaires sont souvent prêts à payer des prix supérieurs pour prolonger leur séjour hôtelier. Ils sont souvent moins sensibles aux prix des arrangements hôteliers, car les frais de transferts et de transport sont souvent déjà payés par leur employeur ou inviteur.

Prix de pénétration ou de survie (taux de remplissage)

Cette politique de prix vise à attirer un plus grand nombre de clients, principalement les clients fortement sensibles aux variations des prix, en appliquant des prix concurrentiels (bas prix). Elle est appliquée principalement par les hôtels ayant de grandes capacités

d'hébergement ou gérés par de grandes chaînes hôtelières. Les chaînes hôtelières oeuvrent souvent pour se positionner comme des leaders sur le marché et pour accaparer les plus grandes parts du marché. Ainsi, elles peuvent bénéficier des économies d'échelles (effets d'expériences) et amortir plus rapidement leurs équipements et infrastructures hôtelières. Généralement, les hôtels qui appliquent cette politique de prix fixent leurs tarifs en comparant leur prix de revient avec le prix psychologique optimal sur le marché. Dans le cas où le prix de revient est très différent du prix psychologique optimal, les hôtels optent pour un niveau de prix intermédiaire susceptible de garantir une rentabilité satisfaisante. Cependant, durant les périodes de faibles demandes, plusieurs entreprises hôtelières travaillent en vue d'assurer la continuation de leurs activités commerciales et d'éviter la fermeture de leurs unités hôtelières. Elles se contentent souvent d'un niveau de prix trop bas afin de générer un taux d'occupation et un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir les coûts d'exploitation engagés et une partie des coûts fixes investis. Ce niveau de prix inférieur au prix de revient est souvent appelé « prix de survie ».

Prix de positionnement (marque prestigieuse)

Cette politique de prix est principalement adoptée par les hôtels de catégorie 5 étoiles. Ces hôtels souhaitent se répertorier parmi les marques prestigieuses et développer une réputation de prestataire de produits luxueux. Cette constatation est confirmée par les explorations des sites web créés par les hôtels de marques prestigieuses. Ils révèlent que ces hôtels présentent souvent des sites web de haute qualité et ne mettent pas en avant le critère prix. En outre, les entretiens laissent apparaître que les hôtels de catégories supérieures utilisent une politique de « prix élevés » pour sélectionner une clientèle appartenant aux classes sociales supérieures, et exigeante en terme de luxe et de qualité de produits.

Les hôtels de catégorie 5 étoiles interrogés affirment que leurs clients considèrent le prix élevé comme un révélateur de prestige pour la marque d'un hôtel, une assurance de haute qualité des prestations hôtelières et une garantie pour côtoyer des clients ayant des normes de qualité semblables. Par exemple, les clients qui cherchent la tranquillité sont souvent prêts à payer des prix supérieurs afin de ne pas se mélanger avec des clients ayant des attentes et des normes de qualité très différentes (perturbateurs). Ces clients estiment que les personnes moins exigeantes et appartenant aux classes sociales plus modestes préfèrent se loger dans des hôtels qui pratiquent des prix bas pour des prestations convenables.

Un exemple tiré de Kotler et al. (2003) permet d'illustrer cette remarque. L'hôtel Ritz-Carlton pratique des prix largement supérieurs aux prix moyens appliqués par les hôtels appartenant à sa catégorie et implantés dans sa région. Cet hôtel se caractérise par des chambres luxueuses et trop coûteuses en terme d'infrastructures et équipements. De plus, ils assument des coûts d'exploitation largement supérieurs aux coûts assumés par les hôtels de la même catégorie. En Tunisie, certains hôtels proposent des suites présidentielles et appliquent une politique de prix supérieurs à la moyenne de la région.

Les hôtels qui optent pour une politique de positionnement préfèrent satisfaire et fidéliser leurs clients en leur accordant des privilèges et des avantages non monétaires plutôt que de baisser leurs tarifs. Par exemple, le système de «Bonus» ou de «cumul de nuitées achetées» permet aux clients fidèles de bénéficier de certains privilèges dans l'hôtel ou auprès de ses partenaires économiques. Cette technique est largement pratiquée par les compagnies aériennes pour motiver les voyageurs et plus particulièrement les gens d'affaires à choisir la même compagnie ou à acheter les produits vendus par leurs partenaires économiques (Frequent Flyer Program). Certains hôtels tunisiens participent aux programmes de fidélisation établis par d'autres entreprises qui offrent des produits complémentaires telles que les compagnies aériennes tunisiennes et les entreprises de location de voitures¹⁰⁶.

Dans le secteur hôtelier, ces systèmes peuvent permettre aux clients privilégiés de bénéficier d'un prolongement gratuit de leurs séjours hôteliers ou de bénéficier de nuitées gratuites pour leurs proches. Certains hôtels accordent à leurs clients rentables des cadeaux pour certains événements privés ou spécifiques. On peut mentionner ainsi, les fêtes de fin d'année, la St-Valentin, les anniversaires de naissances ou de mariage. Par exemple, l'hôtel propose à son client privilégié la nuitée gratuite pour un accompagnant, un transfert personnalisé de l'aéroport à l'hôtel dans une voiture privée ou limousine, du champagne pour la bienvenue, un bouquet de fleurs durant le dîner du couple, le petit déjeuner dans la chambre avec un journal, etc. En plus de la satisfaction des clients, ces cadeaux contribuent à améliorer les recettes réalisées avec le client privilégié. Un simple calcul montre que les coûts additionnels engendrés par ces cadeaux ponctuels sont largement compensés par les

¹⁰⁶ Par exemple, une chaîne hôtelière répertorie ses clients fidèles en trois catégories « Silver » pour au moins 10 nuitées, « Gold » pour au moins 35 nuitées et « Diamond » pour au moins 60 nuitées (Hôtelier- Hilton).

recettes additionnelles induites par la consommation de produits complémentaires (extras). En effet, dans le cas de la nuitée gratuite pour un accompagnant, les chambres des hôtels appartenant à des marques prestigieuses sont de toute façon équipées de grands lits (double-lits), les verres de champagne de la bienvenue ouvrent l'appétit pour une autre bouteille, le dîner du couple s'accompagne par la consommation d'une bouteille de vin de bonne qualité. Souvent ces produits complémentaires sont vendus à des prix très élevés, qui compensent largement les coûts additionnels induits par la présence d'une personne supplémentaire dans la chambre du client privilégié.

Autres objectifs marketing

Le prix devrait être défini dans le cadre d'une stratégie de marketing rigoureuse et en harmonie avec les objectifs marketing de l'hôtel. Il est aussi fortement influencé par les autres variables du mix marketing qui augmentent le niveau du prix de revient des produits et par conséquent le prix de vente à appliquer dans le marché. Plusieurs exemples sont ici possibles : La décision de vendre les produits à travers les canaux indirects (tours opérateurs) oblige l'hôtel à intégrer dans ses tarifs les marges exigées par ces intermédiaires de ventes et à tenir compte des offres promotionnelles de ses partenaires de vente.

La décision d'améliorer la qualité des produits et de renouveler les infrastructures nécessite la constitution de provisions pour couvrir les investissements et les travaux de rénovation qui devraient être selon certains hôteliers réalisés en moyenne tous les cinq ans. D'un autre côté, la politique de promotion pour améliorer l'image et la notoriété de l'hôtel dans le marché de voyages mondial augmente le budget de la communication.

Une politique de prix définie seulement en se basant sur des approches et des facteurs internes s'avère cependant insuffisante pour permettre à un hôtel d'atteindre ses objectifs marketing. En effet, l'hôtel opère avec des partenaires souvent très importants pour sa survie économique et son succès commercial. Ainsi, l'hôtel devrait accorder une importance particulière à ces acteurs économiques et à d'autres facteurs externes lors de l'élaboration de sa politique de prix. C'est ce cas que montre la section qui suit.

6.2. Politiques de prix basées sur des facteurs externes (analyse de la situation)

Selon les enseignements de l'analyse économique, les politiques de prix sont fortement influencées par la nature et le comportement de l'offre et de la demande sur le marché. Bien que dans la pratique, les hôtels utilisent des techniques qui ne sont pas toujours conformes aux analyses des économistes, ils ne peuvent pas négliger l'influence de ces variables externes (Lendrevie et Lindon 2006). Dans cette section, nous traitons les approches de fixation de prix selon la nature de la demande et la structure de l'offre dans le marché hôtelier. Pour analyser la demande, nous utilisons les variables « saisonnalité de la demande » et « catégorie de clients ». Pour analyser l'offre, nous employons la variable « nature de la concurrence ».

6.2.1. La saisonnalité de la demande

Les hôtels distinguent la haute, la moyenne et la basse saison touristique. Cette distinction se base sur l'importance de la demande durant les différentes périodes de l'année. Elle permet à l'hôtel de déterminer le niveau du prix psychologique dans les différents segments du marché et durant les différentes périodes de l'année.

La haute saison : cette période de forte demande des produits hôteliers se caractérise par des prix psychologiques relativement élevés. Les clients ont tendance à être moins sensibles aux prix et prêts à payer des prix élevés, et les hôtels pratiquent des prix supérieurs afin de compenser les baisses de rentabilités durant les autres périodes difficiles de l'année.

Les moyennes et basses saisons : cette période de faible demande des produits hôteliers se caractérise par de grands écarts entre l'offre et la demande qui influencent les comportements d'achats des clients et les marges de manœuvre des hôtels lors de la définition de leurs tarifs. La multiplication des actions promotionnelles motive les clients à devenir plus exigeants en terme de tarifs et les incitent à réaliser des comparaisons plus fines entre les offres en concurrence. En effet, plusieurs organisateurs de voyages traditionnels et électroniques proposent à leurs clients des forfaits vacances avec des prix très bas ou pratiquent les techniques des appels d'offres et des ventes aux enchères pour inciter les hôtels à baisser encore leur prix. Cette situation réduit le niveau du prix psychologique dans le marché de voyages et limite les possibilités de l'hôtel à définir

librement ses prix. Pour ces raisons, plusieurs hôtels préfèrent plutôt fermer leurs unités hôtelières durant les périodes de faibles demandes ou réaliser des travaux d'entretiens et de rénovations de leurs équipements et infrastructures. Ce phénomène est observé plus particulièrement auprès des hôtels balnéaires qui réalisent de fortes proportions de leurs chiffres d'affaires pendant les hautes saisons.

En plus de ces facteurs saisonniers, on peut admettre que la politique de prix est aussi soumise à l'influence d'autres facteurs externes, tels que les environnements politiques, économiques et sociaux sur le plan régional, national ou international. On peut donner les quelques exemples suivants:

- La politique économique du pays d'accueil, sa politique fiscale, financière, etc. Sur ces divers plans, on peut dire que les politiques tunisiennes sont favorables aux politiques de prix et d'investissements des hôtels
- La stabilité politique du pays d'accueil. La croissance de la violence décourage les touristes internationaux de se rendre dans les destinations concernées par ces phénomènes. De nouveau, la situation de la Tunisie est à ce sujet favorable aux hôtels en terme de fixation de prix
- L'inflation et les récessions économiques en Europe et dans le monde influencent fortement les intentions de voyages et les budgets alloués aux vacances de leur population.
- La politique internationale. Les guerres et les conflits régionaux tel que le conflit israélo-palestinien découragent les touristes à se rendre dans les pays de cette région. La première et la deuxième guerre du Golfe en 1991 et 2003 ont découragé les touristes américains (USA) à se rendre dans les pays arabo-musulmans. Les attaques des pirates de l'air, le 11 septembre 2001, ont découragé les voyageurs à utiliser les avions. Il en est résulté partout dans le monde et aussi en Tunisie des pressions sur les prix et une baisse de la demande.

6.2.2. La catégorie de clients

Les hôtels appliquent pour chaque saison touristique des tarifs très différents en fonction des spécificités et des caractéristiques de chaque client, tels que leur potentiel d'achat de

nuitées hôtelières et leurs sensibilités aux variations de prix. Le potentiel d'achat d'un client est défini selon l'importance de ses achats actuels et futurs auprès d'une entreprise (Rechenmann 2001). La sensibilité aux variations des prix est définie par l'élasticité de la demande par rapport aux prix (Kotler et al. 2003). Selon ces deux critères, les hôtels distinguent trois principales catégories de clients à savoir: les intermédiaires de ventes, les clients entreprises et les clients individuels (particuliers).

Les intermédiaires de vente de produits hôteliers

Dans cette catégorie, les hôtels répertorient les organisateurs de voyages traditionnels et électroniques. Les hôtels motivent les avantages tarifaires accordés à ces grands clients principalement par les trois facteurs suivants: la nature de leurs activités, leur sensibilité aux variations des prix et l'intensité de la concurrence dans leurs marchés ou pays d'activités.

- Nature des activités. Les intermédiaires de ventes assument d'importantes fonctions dans les processus de ventes et de promotion des produits hôteliers. De plus, ils influencent le nombre des touristes vers une destination touristique et garantissent un important taux de remplissage aux hôtels. Les hôtels accordent dès lors aux grossistes de produits de voyages de plus en plus d'avantages tarifaires. Les intermédiaires de ventes de leur côté se réservent des marges sur les prix de vente pratiqués par l'hôtel ou exigent des commissions sur les ventes.
- Sensibilité aux prix. Généralement, les grands organisateurs de voyages utilisent le facteur prix comme critère principal pour sélectionner une destination touristique ainsi que les hôtels partenaires. Cette importance du facteur prix est expliquée par la sensibilité de la majorité des clients des organisateurs de voyages aux évolutions des prix. Ce comportement est confirmé par une étude réalisée par « Economic Intelligence Unit (EIU) » et rapportée par Kotler et al. (2003) qui révèle que des réductions de prix de 20%, 15% et 5% entraînent souvent des augmentations respectives de la demande de 35%, 23% et 15%.
- L'intensité de la concurrence dans le marché des voyages. Les marchés de voyages dans le monde et en Tunisie se caractérisent par de fortes concurrences tarifaires qui accentuent l'importance du facteur prix. Cette situation concurrentielle motive les

organismes de voyages à proposer des forfaits vacances (packages) à tarifs très bas et à demander aux hôtels de se positionner dans ces offres promotionnelles.

En outre, les hôtels accordent aux organismes de voyages des avantages tarifaires très différents selon les trois critères suivants : volume de ventes (rabais à la quantité), accessibilité de leurs marchés (possibilité de vente directe par l'hôtel) et le pays d'origine des clients (pouvoir d'achat).

- Volume de vente (rabais à la quantité). Les hôtels accordent contractuellement plus d'avantages tarifaires aux organismes de voyages capables de réaliser un chiffre d'affaires élevé ou qui achètent un quota élevé de nuitées hôtelières.
- L'accessibilité des marchés (possibilité de vente directe par l'hôtel). Les hôtels distinguent les intermédiaires de ventes actifs dans les marchés maghrébins, les pays traditionnels d'où proviennent la majorité des touristes (Europe) et les autres marchés lointains. Ils accordent plus d'avantages tarifaires aux organismes de voyages actifs dans les marchés lointains difficilement accessibles, qu'aux agences de voyages actives dans les marchés maghrébins, considérés comme facilement accessibles.
- Pays d'origine des clients (pouvoir d'achat). La sensibilité des clients aux prix dépend principalement du pouvoir d'achat moyen dans le pays de départ des clients et du taux de change moyen entre leur monnaie et la monnaie locale (le dinar). Ainsi, les hôtels accordent aux organismes de voyages actifs dans des pays en développement des prix plus avantageux qu'aux agences actives dans des pays développés. Pour les organismes de voyages actifs dans les marchés maghrébins, c'est pourtant le contraire. Les hôtels considèrent les clients maghrébins qui séjournent dans des hôtels classés (trois étoiles et plus) comme majoritairement moins sensibles aux prix et accordant plus d'importance au prestige de la marque et à la catégorie de l'hôtel. Souvent ces clients appartiennent à des classes sociales supérieures qui se caractérisent par des pouvoirs d'achats plus hauts que la moyenne de leur pays et considèrent les séjours hôteliers comme des produits de luxe. L'application de prix supérieurs à ceux des agences de voyages locales permet à l'hôtel de maximiser ses recettes et de sélectionner les clients maghrébins à héberger afin de garantir un certain niveau de confort aux touristes envoyés par les autres organismes de voyages.

Les clients entreprises

Les clients appartenant à cette catégorie sont principalement des groupes reliés à des entreprises, des organisateurs de congrès et de séminaires, et diverses associations. Les hôtels considèrent ce segment de marché comme très prometteur et comme représentant une base de clientèle aptes à assurer la continuité de l'activité, même durant les périodes difficiles (mauvaises conjonctures économiques et politiques). Les clients appartenant à cette catégorie sont majoritairement bien informés sur l'environnement politique du pays et les spécificités de ses hôtels. Ainsi, ils ont tendance à être moins sensibles aux problèmes et aux incidents politiques régionaux et internationaux qui habituellement nuisent à l'attractivité d'une destination touristique. Aussi, ces clients sont souvent bien informés sur les diverses offres en concurrence et font des comparaisons sérieuses, avant de procéder aux négociations et décisions d'achat.

Les hôtels accordent aux clients-entreprises des avantages tarifaires largement inférieurs à ceux consentis aux grands organisateurs de voyages. Cette pratique est motivée principalement par un chiffre d'affaires moins important avec ce type de clientèle qui a par ailleurs une sensibilité aux variations des prix plus faible. En effet, plusieurs hôtels réalisent de fortes proportions de leurs chiffres d'affaires avec des organisateurs de voyages (en moyenne approximative plus de 60% dans le balnéaire). En outre, les clients-entreprises sont souvent plus exigeants en terme de qualités de produits et accordent moins d'importance aux critères prix que les clients des organisateurs de voyages. Les hôtels affirment que les avantages tarifaires pratiqués dans ce segment de marché visent principalement à attirer les clients (prix d'appels). Ensuite les hôtels œuvrent à satisfaire et à fidéliser ces clients en leur offrant des prestations de bonne qualité et des services personnalisés. Par exemple, les entreprises organisatrices de congrès, de séminaires et de réunions annuelles investissent beaucoup de temps pour expliquer aux collaborateurs d'un hôtel qui vont travailler avec les organisateurs, les besoins et les exigences de leurs clients (chambres, restaurants, salles de conférences, accueil). Cette charge de travail, à répéter à chaque changement d'hôtel, décourage les clients à s'adresser ailleurs pour de légères différences tarifaires. Cependant, dans le cas où la majorité des participants aux manifestations sont les mêmes personnes, il y a quand même motivation à changer pour découvrir un autre endroit. Par contre, les gens d'affaires revenants, qui développent des

relations d'affinités avec le personnel d'un hôtel changent rarement d'hôtel à cause de légères différences de prix. Ces gens d'affaires suggèrent souvent à l'entreprise qui organise leurs séjours l'hôtel qu'ils préfèrent. Dans le cas où les gens d'affaires gèrent librement leur budget de voyages, ils sont considérés comme des clients individuels. De leur côté, comme les intermédiaires de ventes, les clients-entreprises bénéficient de larges délais de paiement ou d'escompte en cas de paiement au comptant.

Les clients individuels

Les hôtels répertorient, dans cette catégorie, les clients qui réservent et achètent leurs séjours hôteliers directement auprès des hôtels. Souvent, les clients individuels paient le prix le plus élevé et au comptant, sans bénéficier d'avantages en terme d'escomptes. Les hôtels motivent ces pratiques par diverses raisons : par le manque de transparence de ce segment de marché, par le faible volume de vente réalisée par l'hôtel avec ces clients, par la méconnaissance que ces clients ont des offres en concurrence dans le marché hôtelier, et par leur plus faible sensibilité aux variations des prix. Ces divers éléments sont analysés dans le détail ci-dessous :

- Le manque de transparence de ce segment de marché. Dans le marché hôtelier tunisien, les clients ont beaucoup de difficultés à percevoir les avantages tarifaires et à réaliser des comparaisons sérieuses entre les diverses offres en concurrence (qualité/prix). Par contre, les clients répertoriés dans les deux catégories précédentes sont souvent bien informés sur les hôtels en concurrence.
- Importance des achats réalisés par les clients. Les clients individuels réalisent souvent des achats ponctuels qui représentent de faibles proportions dans le chiffre d'affaires de la majorité des hôtels (environ 5%). Plusieurs hôtels tunisiens interrogés considèrent les intermédiaires comme leurs vrais clients et les clients individuels comme des personnes qui résident occasionnellement dans leurs unités hôtelières.
- Sensibilité aux prix. Les clients individuels sont souvent moins sensibles au facteur prix que les clients répertoriés dans les deux catégories précédentes. Cette remarque s'applique plus particulièrement aux clients maghrébins et aux gens d'affaires qui gèrent librement leur budget de voyages. Ces clients sont majoritairement des « revenants » qui ont des préférences pour un hôtel ou pour une marque particulière. Ces préférences sont

dues principalement à l'appréciation des produits hôteliers par ces clients et aux relations qu'ils ont développé avec les personnel de l'hôtel lors de leurs séjours hôtelier antérieurs. En outre, les hôtels appliquent dans le segment des clients individuels des tarifs publiés¹⁰⁷ et des réductions exceptionnelles très différentes. Ils affirment que la sensibilité des clients aux prix est très différente selon la nature du client. Par exemple, une variation de prix n'aura pas les mêmes effets sur les ventes aux vacanciers en familles, les gens d'affaires, les vacanciers en groupes, les clients locaux, les autres clients maghrébins et les autres vacanciers non maghrébins. Les familles avec enfants bénéficient de réductions sous forme d'un pourcentage du prix global, ou des réductions pour l'installation d'un troisième lit dans la chambre des parents pour un enfant de 0 à 4 ans, ou encore 50% de réduction pour une chambre d'enfants de 5 à 12 ans. Les gens d'affaires bénéficient de programmes de fidélisations et de plusieurs autres privilèges pour la consommation des produits complémentaires. Les vacanciers en groupes bénéficient des offres « groupes » qui sont souvent proches des tarifs des clients entreprises. Les clients maghrébins sont jugés comme des segments prometteurs et plus sécurisants. En plus, ils ne sont pas la cible privilégiée des organisateurs de voyages étrangers. Ces clients bénéficient de rabais exceptionnels, mais qui restent moins intéressants que les tarifs¹⁰⁸ promotionnels proposés par les organisateurs de voyages des pays de départ à leurs clients. En outre, les hôtels pratiquent avec les clients individuels étrangers qui représentent la principale cible des organisateurs de voyages, des tarifs élevés afin de ne pas concurrencer leurs partenaires de ventes. Cette politique de prix tend à favoriser les canaux indirects et à démotiver les clients individuels à acheter directement auprès des hôtels. Par ailleurs, pour développer les ventes à travers Internet, l'hôtel aurait intérêt à accorder plus d'avantages tarifaires aux acheteurs en ligne, qui sont majoritairement très sensibles au critère « prix ».

¹⁰⁷ Ces tarifs sont affichés dans les hôtels et auprès des représentants de l'ONTT en Tunisie et à l'étranger.

¹⁰⁸ Les nuitées des hôtels 4 étoiles sont parfois vendues à 15 D pour un TO et à 40 D pour les clients locaux. Ainsi, les TO parviennent toujours à facturer des prix largement inférieurs au prix payé par les clients locaux.

6.2.3. La nature de la concurrence (l'offre)

La situation : des comportements plutôt individualistes menant à une situation de guerre de prix. Bain (1959) distingue des comportements très différents des entreprises dans la définition de leur politique tarifaire. L'entreprise peut opter pour une politique de prix qui favorise soit ses seuls intérêts individuels, soit celui d'un groupe d'entreprises, soit celui de l'industrie globale. Cette distinction ne se retrouve que très peu dans l'industrie hôtelière tunisienne. La seule concertation qui fonctionne en matière de fixation de prix s'applique aux clients individuels.

- Les marchés avec consensus tarifaires (prix indicatif). Dans certains segments du marché hôtelier, les principaux acteurs économiques pratiquent un prix indicatif défini au terme d'ententes ou de consensus implicites ou explicites. Le prix indicatif est souvent défini en se référant aux prix et aux marges fréquemment pratiqués dans la branche d'activités ou en s'alignant sur les tarifs des leaders. Dans le secteur hôtelier tunisien, un consensus tarifaire est observé dans les ventes aux clients individuels pour quelques composantes du produit hôtelier (hébergements, restauration), et des services complémentaires (thalassothérapie, animations). Ces segments sont considérés par la majorité des hôteliers comme attractifs et ayant un fort potentiel de croissance. De plus, les hôtels jugent que ces prix indicatifs sont encore rentables et qu'une guerre sur les prix nuirait à leur rentabilité.
- Les marchés sans consensus sur un prix moyen (prix concurrentiel). Les hôteliers affirment que dans la plupart des marchés étrangers, les hôtels appliquent des prix qui favorisent leurs intérêts individuels et leur rentabilité immédiate. En outre, ils s'efforcent de proposer des tarifs plus attractifs que leurs concurrents. Pour garantir un taux de remplissage élevé et consolider leurs relations d'affaires avec les grands organisateurs de voyages, les hôtels surveillent les offres concurrentes et alignent leurs prix en conséquence, ou même présentent des prix encore plus bas. Ces comportements concurrentiels sont observés plus particulièrement dans des hôtels actifs dans le balnéaire, qui réalisent de fortes proportions de leurs ventes avec les organisateurs de voyages des pays de départs des touristes.

Les conséquences : de fortes pressions sur les marges avec effets sur la rentabilité, l'endettement, la qualité et l'image de marque. Plusieurs hôteliers affirment que les stratégies concurrentielles qui se basent sur des prix bas engendrent souvent une guerre de prix entre les entreprises concurrentes sans créer de la valeur aux touristes. Lendrevie & Lindon (2000) affirment qu'une stratégie de prix bas est adaptée aux marchés constitués par des clients sensibles aux variations des prix et par des entreprises qui acceptent des marges extrêmement basses. C'est le cas du secteur hôtelier tunisien, où la demande des produits hôteliers se caractérise par de fortes sensibilités¹⁰⁹ (élasticité) aux tarifs proposés par les hôtels et les organisateurs de voyages. Si l'on interroge maintenant les hôtels tunisiens,

on constate qu'ils sont majoritairement réservés quant à l'interprétation de leur politique tarifaire. Ils affirment que les fortes baisses saisonnières de la demande et le déséquilibre du pouvoir de négociation au profit des tours opérateurs obligent les hôtels à multiplier les actions promotionnelles. De plus, l'utilisation de plus en plus fréquente de stratégies de veilles concurrentielles par les hôtels (observation permanente des comportements des concurrents et réactions à ces comportements) crée des surenchères tarifaires dans le marché hôtelier. Cette situation de bradage de prix risque de réduire la rentabilité de l'hôtel, de baisser la qualité de ses produits et de nuire à son image de marque et à sa réputation dans le marché des voyages. C'est le cas en particulier de plusieurs hôtels actifs dans le balnéaire et appartenant à des catégories plus modestes (2 et 3 étoiles). Cette affirmation peut être analysée de plus près à partir des témoignages recueillis par nos entretiens et systématiquement rapportées ci-dessous.

– Baisse de la rentabilité de l'hôtel. Généralement, l'hôtel qui fonde sa stratégie concurrentielle sur des prix bas s'efforce de présenter sur le marché des tarifs de plus en plus compétitifs aux dépens de ses marges bénéficiaires et de sa rentabilité immédiate. De plus, les baisses des recettes par unité vendue risquent de ne pas être suffisamment compensées par les volumes de ventes additionnels (recettes marginales), puisque les concurrents ont la même stratégie. En effet, une baisse de quelques dollars du prix par

¹⁰⁹ Selon des estimations approximatives de certains hôteliers, la variation des prix de 1% d'un hôtel influencerait inversement ses réservations de 3% à 5%.

nuitée hôtelière ne motive pas forcément les clients à arrêter temporairement leur activité professionnelle ou à modifier leur planning de vacances individuelles ou familiales pour voyager en Tunisie. Les voyageurs plus flexibles, sans contraintes temporelles ou géographiques, recourent majoritairement aux offres de dernière minute proposées par les organisateurs de voyages (Last minute). Ces offres sont souvent plus intéressantes que les offres promotionnelles des hôtels. En outre, les grands organisateurs de voyages considèrent les baisses des prix comme des avantages acquis et irréversibles. De plus, ils continuent à exiger des hôtels en difficultés commerciales ou financières qu'ils baissent leurs tarifs à des niveaux proches ou inférieurs à leur prix de revient. Très souvent, les avantages tarifaires accordés par les hôtels aux organisateurs de voyages ne sont pas totalement reportés sur les clients.

- Surendettement des hôtels. La guerre des prix oblige les hôtels à vendre leurs produits à des prix qui couvrent à peine leurs charges variables et une partie de l'amortissement de leurs équipements et infrastructures hôtelières. Les hôtels continuent ainsi à reporter ou différer leurs amortissements sur les années à venir. Mais, les successions des mauvaises conjonctures économiques et l'intensification de la guerre des prix qui caractérisent le marché hôtelier de ces dernières années ont accentué les déficits financiers des hôtels. En outre, les clubs et les hôtels de catégories modestes (2 et 3 étoiles) se sont trouvés en concurrence avec des hôtels de catégories supérieures (4 étoiles). Pour maintenir leurs parts de marchés, ces hôtels ont réalisé de nouveaux investissements par renouvellement de leurs infrastructures et par l'acquisition de nouveaux équipements (piscines couvertes, bars, espaces alloués pour des activités sportives) sans forcément pouvoir augmenter leurs tarifs en conséquence. D'autres hôtels, pour assurer la continuation de leurs activités et couvrir leurs dettes ont établi des contrats de location ou de gestion avec des tours opérateurs étrangers. Comme déjà remarqué antérieurement, ces tours opérateurs n'accordent pas une attention suffisante à l'entretien et à la maintenance des équipements et des infrastructures hôtelières.
- Baisse de la qualité des produits hôteliers. Les hôtels utilisent la technique du prix ciblé (Target Price) afin d'aligner leurs tarifs sur les offres des entreprises concurrentes. Cette méthode contraint l'hôtel à utiliser la technique des coûts ciblés (Cost Target), c'est-à-dire à fixer un niveau de prix de revient à ne pas dépasser. Pour cela, les hôtels

économisent sur les charges variables en agissant sur les coûts d'exploitation ou les services offerts aux clients. Ils sont en effet souvent incapables de réduire les coûts fixes relatifs aux infrastructures hôtelières (réception, parking, restaurants, espaces d'accueils). Cette stratégie de prestataires de services à coûts bas influence la qualité des produits et de ce fait là la notoriété et la réputation de la marque et le positionnement de son offre.

- Réputation de l'hôtel et positionnement de ses produits. Les baisses successives de prix observées durant les dernières années confèrent à la « Tunisie » une image et une réputation de tourisme de masse. Le développement des vols non réguliers (charters) vers une destination touristique et l'application de fortes baisses de prix aux produits hôteliers attirent principalement les clients sensibles aux prix. Les clients aisés, eux, voyagent plutôt sur des lignes régulières et paient volontiers des tarifs plus chers pour ne pas séjourner avec des clients moins exigeants. De leur côté, les organisateurs de voyages saisissent les situations de faible demande dans le segment de la clientèle financièrement aisée et exigent des hôtels de catégories supérieures d'appliquer des prix bas, proches des tarifs des hôtels de catégories plus modestes. Ainsi, plusieurs hôtels luxueux se sont trouvés avec des clients dont les attentes sont très différentes de leurs cibles privilégiées. Ce mélange des clients ayant des attentes très différentes nuit à la réputation de ces hôtels et à leur positionnement comme des prestataires de produits luxueux.

Quels sont, dans ce contexte, les effets du commerce électronique: un renforcement des stratégies axées sur les prix. Le commerce électronique augmente l'importance du prix dans le comportement des acteurs du marché des voyages. C'est la conclusion de plusieurs hôteliers. C'est ce qui ressort aussi de l'exploration des sites web réalisée dans le cadre de cette étude. En effet, elle montre que les sites web des hôtels, des organisateurs de voyages traditionnels et électroniques fondent leurs stratégies commerciales et concurrentielles avant tout sur le critère « prix ». Plusieurs sites web de voyages présentent des forfaits vacances tout compris (all inclusive), avec des prix bas et sélectionnent les hôtels en pratiquant les techniques des appels d'offres et de ventes aux enchères selon le critère « prix bas ».

En outre, plusieurs sites utilisent des noms de domaines qui annoncent clairement de fortes baisses tarifaires¹¹⁰. L'exploration des sites de voyages centrés sur ces stratégies de prix révèle qu'ils opèrent le plus souvent avec des hôtels de catégories modestes (deux ou trois étoiles) et quelques hôtels de catégories supérieures qui acceptent de baisser fortement leurs prix. Dans tous ces cas, cette forte concurrence en terme de tarifs contraint l'hôtel à baisser considérablement ses prix publiés à travers son site web ou les sites spécialisés dans l'organisation de voyages. Les hôteliers affirment qu'une stratégie de prix bas à travers Internet est plutôt bénéfique et avantageuse aux hôtels qui disposent d'un avantage réel et durable en terme de coûts. Ces divers avantages peuvent être dus à des infrastructures déjà amorties, à une bonne gestion interne, à une position de leader sur le marché ou à la taille et à l'expérience qui engendre d'importantes économies d'échelle. Le problème est beaucoup plus difficile pour les PME.

Une stratégie de vente à travers Internet engendre souvent pour l'hôtel de nouvelles charges relatives à la création, à la maintenance et au référencement de son site web, ainsi qu'à la formation de son personnel, sans forcément augmenter les ventes à des niveaux suffisants pour couvrir ces dépenses supplémentaires. Par exemple, les PME hôtelières devraient assumer des charges supplémentaires pour référencer leurs sites web auprès des portails de voyages de forte notoriété. De leur côté, les grands acteurs du marché des voyages réalisent d'importants volumes de ventes, suffisant pour amortir rapidement les coûts et les charges induites par une stratégie de ventes à travers Internet. De plus, ils bénéficient de recettes additionnelles grâce aux référencements ou à la location aux petites entreprises touristiques, d'espace sur leur site. Tous ces facteurs contribuent à renforcer la compétitivité en terme de prix des grands opérateurs du marché des voyages aux dépens des PME hôtelières.

La concurrence en terme de prix dans le marché hôtelier tunisien peut même atteindre les limites de l'aberration. Ainsi les organisateurs de voyages qui prétendent avoir les prix les plus bas se voient défiés par certaines grandes chaînes hôtelières internationales¹¹¹.

¹¹⁰ Tels que les sites « Partirdiscount.com », « promovacances.com » et « Lastminute.com ».

¹¹¹ Par exemple, la chaîne « les Six Continental » accorde le remboursement de 10% du prix payé aux acheteurs qui trouvent par Internet des séjours dans les mêmes conditions avec des prix inférieurs à ses propres offres (périodes, durées, etc.).

Ces chaînes hôtelières, grâce à leur bonne réputation, à leur forte notoriété dans le marché mondial des voyages et à leur potentiel marketing, imposent ainsi leur politique de prix dans le marché virtuel des voyages.

6.3. Politique de prix flexible et dynamique

L'analyse des deux sections qui précèdent révèle une grande diversité de comportements en matière de prix, en même temps qu'une forte pression de ces prix à la baisse. L'ensemble manque encore de transparence et pour y voir plus clair, on peut le regarder à travers leur aspects de flexibilité et de dynamisme, à commencer par la définition de ces notions.

6.3.1. Qu'est ce qu'une politique de prix flexible et dynamique ?

Une politique de prix flexible et dynamique, ou encore modulaire, consiste à varier les prix des produits parfois vers le haut et parfois vers le bas, dans le but d'augmenter les ventes ou les marges bénéficiaires de l'entreprise (Lendrevie et al. 2006).

Les politiques de prix flexibles et dynamiques sont appliquées principalement par les entreprises ayant de problèmes de capacité et qui vendent des produits fortement semblables et non stockables (produits périssables). C'est le cas de l'aviation, de l'hôtellerie, de la location de voiture, des croisières, etc.

Les entretiens et la littérature¹¹² laissent apparaître plusieurs politiques de prix flexible. Quels sont alors les plus utilisées dans l'industrie de voyages et plus particulièrement en Tunisie ?

- La politique de prix discriminatoire. Elle consiste à appliquer, à un même produit et pour le même segment de marché, des intervalles de prix différents selon des critères relatifs aux spécificités du client, tels que son pays de départ, sa situation matrimoniale, sa sensibilité aux prix et son degré d'information sur les offres concurrentes. Par exemple, plusieurs hôtels appliquent aux clients moins sensibles aux prix des tarifs plus élevées que ceux proposées aux autres segments de la clientèle. Cette technique permet à l'hôtel de remplir le maximum de chambres, de pratiquer parfois des prix supérieurs et d'augmenter par là ses revenus.
- La stratégie « The Derivative-Following Strategy ». Elle consiste à varier les prix en

¹¹² Chihiro 2003, Kotler et al. 2003, Lendrevie et al. 2006.

fonction de l'évolution de la demande, c'est-à-dire à proposer des prix supérieurs quand la demande augmente. En Tunisie, les hôtels pratiquent des prix supérieurs pendant la haute saison et durant les manifestations spéciales (manifestations internationales). Aussi, les hôtels des zones urbaines, qui se caractérisent par un taux d'occupation plus élevé la semaine, pratiquent des prix bas durant les week-ends pour attirer des vacanciers sans perdre les gens d'affaires qui séjournent très souvent durant la semaine.

- La politique de management du revenu commercial (Yield Management). Cette méthode, inventée durant les années 70 par les compagnies aériennes américaines, est actuellement largement utilisée par plusieurs autres entreprises touristiques (compagnies aériennes low cost», hôtels, location de voitures). Pour le secteur hôtelier, elle consiste à définir plusieurs « classes de prix » en fonction des disponibilités des chambres dans un hôtel, du moment de la réservation, de la vente et du paiement, ainsi que des périodes de séjours choisies. Cette politique de prix permet à l'hôtel d'améliorer ses revenus et d'assurer un taux de remplissage supérieur toute l'année. En effet, l'hôtel peut ajuster dynamiquement ses tarifs en fonction des chambres encore disponibles dans chaque « classe de prix » et selon ses prévisions sur l'évolution de la demande. Durant les périodes de faible demande, l'hôtel augmente le nombre de chambres allouées aux classes de prix plus bas afin d'attirer les gens sensibles aux prix. Pendant les périodes de forte demande, il peut améliorer sa rentabilité en augmentant le nombre de chambres allouées aux classes de prix supérieurs.

La méthode de management du revenu commercial (Yield Management) est la plus utilisée dans l'industrie des voyages et hôtelière. Plusieurs hôtels de la Tunisie appliquent aussi la politique de prix discriminatoire et « Derivative » en se basant principalement sur les critères pays de départ des touristes.

6.3.2. Apports et approches d'une politique de prix flexible et dynamique

L'objectif d'une politique de prix dynamique est d'augmenter les revenus de l'hôtel en améliorant en même temps son chiffre d'affaires et son taux d'occupation, sans nuire à la satisfaction de ses clients. Souvent, ces objectifs sont antagonistes. Une augmentation du chiffre d'affaires à travers l'application de prix plus élevés risque d'engendrer l'insatisfaction des clients et par conséquent une réduction des taux d'occupation.

Par contre, la satisfaction des clients et l'amélioration des taux d'occupation nécessitent souvent l'application de prix bas qui risquent de réduire le chiffre d'affaires réalisé par l'hôtel. Une politique de prix dynamique représente une solution intermédiaire susceptible de concilier ces divers objectifs. Une confirmation en est donnée par Chihiro et al. (2003) qui observent sur leur échantillon qu'une politique de prix flexible et dynamique (Tiered Pricing Strategy) permet à l'hôtel d'augmenter ses profits de 15% à 20% par rapport à une politique de prix homogène. Aussi, une étude réalisée par Eric B. Orkin et rapportée par Kotler et al. (2003) observent qu'une politique de prix modulaire (Yield management) augmente les revenus d'une entreprise d'au moins 5%. Toujours selon Kotler et al. (2003), l'utilisation d'une politique de prix modulaire a permis à la chaîne hôtelière « Hyatt's Regency Club Concierge Floors » d'accroître ses réservations de 20% et à la chaîne hôtelière « Hilton Hôtel » d'augmenter ses prix légèrement sans réduire son taux d'occupation.

Les effets d'une politique de prix flexible et dynamique sur la rentabilité de l'hôtel résultent en somme d'une meilleure adaptation des tarifs en tenant compte de la nature et des préférences des diverses catégories de clients. On peut approfondir cette analyse sur la base de nos entretiens relatifs à l'industrie hôtelière tunisienne. Il est important de commencer par remarquer que les résultats rapportés concernent plus des vœux exprimés par les responsables interviewés, plutôt que des réalités longuement expérimentées. Cette expression de ce qui devrait être reste toutefois très utile à la conception de stratégies pour l'industrie hôtelière tunisienne. Ces diverses indications stratégiques sont classées ci-après selon les critères de la segmentation du marché et de l'évolution de la demande.

Fixer un prix optimal pour chaque client

Une politique de prix flexible et dynamique permet à l'hôtel de définir un prix psychologique optimal pour chaque segment de son marché, et d'appliquer ainsi le bon prix aux bons consommateurs et au bon moment. En effet, les hôtels qui pratiquent la formule des offres de dernière minute (last minute) offrent de fortes baisses tarifaires à leurs clients et qui dépassent parfois 50% de leur prix de vente habituel. Cette technique entraîne un manque à gagner représenté par la différence entre le prix promotionnel et le prix psychologique optimal dans chaque segment de la clientèle. Souvent, les offres promotionnelles n'intéressent que les clients fortement sensibles aux variations des prix et en

même temps très flexibles dans leurs choix de destinations touristiques et d'hôtels. Les clients qui cumulent ces deux caractéristiques représentent de faibles proportions des touristes qui se rendent en Tunisie. Avec une politique de prix flexible, l'hôtel peut réaliser au préalable des expérimentations auprès des visiteurs de son site afin d'identifier les services supplémentaires sollicités par les clients et comprendre leurs éventuelles réactions aux variations des prix. Ainsi, il peut évaluer les diverses possibilités d'augmentation de ses prix et combiner des politiques de « prix bas » et de « prix élevés ». Dès lors, il peut accroître ses profits dans les segments de la clientèle moins sensibles aux prix et moins informée sur les offres concurrentes (Kotler et al. 2003).

Cette politique de prix optimal peut s'appuyer sur un ou plusieurs des trois éléments suivants : les exigences en termes de qualité et de services, la sensibilité aux variations des prix, et le degré d'information sur les offres en concurrence.

- Les exigences de qualité et de services. Cet aspect de la stratégie s'applique en particulier à la vente des produits complémentaires ou extra. En effet, l'hôtel peut présenter des arrangements hôteliers spécifiques qui incluent, en plus des arrangements traditionnels

(la chambre, le petit-déjeuner, le repas et le dîner), plusieurs produits complémentaires tels que les services d'animations et d'excursions touristiques, des journaux et des magazines spécifiques, des fleurs dans la chambre, le fax, et le repassage des habits. Les explorations des sites de voyages révèlent que plusieurs hôtels demandent aux visiteurs de leur site web, leur budget, la durée du voyage, le nombre de personnes, les services supplémentaires souhaités ou les accessoires additionnels à ajouter dans la chambre. Cette technique marketing (Trade Off Analysis) permet à l'hôtel de déterminer la meilleure combinaison « prix/valeur/coûts », de personnaliser ses produits et d'augmenter ses recettes moyennes par client.

- La sensibilité des clients au critère prix. L'analyse des informations relatives aux comportements d'achats des acheteurs en ligne permet à l'hôtel de répertorier les clients et les visiteurs de son site web selon leur sensibilité au facteur prix. On distingue ainsi deux classes : les clients moins sensibles aux prix et les clients fortement sensibles aux prix. Dès lors, l'hôtel peut proposer des prix différents selon la sensibilité des clients aux

prix, leurs aptitudes à payer des prix plus élevés et selon les services complémentaires qu'ils sollicitent.

- Le degré d'information des clients sur les offres concurrentielles. Deck (2003) affirme que de fortes proportions des acheteurs en ligne ne réalisent pas de recherches intensives à travers Internet avant d'acheter les produits désirés. Ils se contentent de visiter les sites web qu'ils ont déjà identifiés et appréciés ou les sites de marques connues. Une stratégie de vente en ligne permet à l'hôtel de proposer à ses clients des prix selon leurs degrés d'informations sur les offres des entreprises concurrentes et d'appliquer des tarifs plus avantageux aux mieux informés. En effet, les services d'Internet permettent à un hôtel d'analyser les modes de navigation des clients à travers Internet (cookies, agents intelligents) et de surveiller les offres proposées à travers Internet par les entreprises concurrentes. Certains outils informatiques sont capables de localiser et de trier automatiquement les offres en ligne selon le critère du « prix le plus bas » tels que les agents d'assistance aux achats (Shopbots) ou les comparateurs de prix (Pricebots). De plus, ils peuvent indiquer les moments d'affichage des divers intervalles de prix et repérer ceux qui sont le plus consultés par chaque segment de la clientèle (Revelli 2000).

Fixer le prix en fonction de l'évolution future de la demande

Une politique de prix dynamique permet à l'hôtel d'adapter automatiquement ses prix en fonction des évolutions de la demande, des saisons touristiques, des conjonctures économiques et des conditions climatiques. Par exemple, les hôtels ayant de forts taux d'occupations durant les week-ends peuvent vendre les week-ends à un prix largement supérieur, et inversement pour les hôtels ayant de faibles taux d'occupation. On peut procéder de façon analogue avec les conditions météorologiques. L'hôtel qui applique cette stratégie risque cependant de refuser des réservations à bas prix et de se trouver avec plusieurs chambres non occupées. Pour éviter ce manque à gagner, plusieurs hôtels tunisiens pratiquent la formule de « surbooking » qui consiste à accepter un nombre de réservations supérieur à leur capacité d'hébergement (d'environ 10% à 15%). Durant les périodes de forte demande, les hôtels qui pratiquent cette formule risquent de ne pas satisfaire toutes les réservations acceptées et d'être contraints de transférer plusieurs clients à des hôtels de catégories inférieures. Les clients mécontents réagissent souvent par des réclamations auprès des organisateurs de voyages ou par la mauvaise publicité auprès de

leurs proches ou à travers les forums de discussions spécialisés dans les voyages. Pour atténuer les effets des changements d'hôtel en cas de surbooking, certains hôtels offrent à leurs clients un transfert personnalisé et la possibilité de téléphoner gratuitement pour informer leurs proches. L'hôtel peut aussi gérer les situations de surbooking en demandant à ses clients de confirmer à travers son site web leurs réservations avant leur arrivée à l'hôtel. Ainsi, l'hôtel peut préparer le transfert des clients qui se trouvent touchés par la situation de surbooking vers d'autres hôtels, sans perturber leur séjour touristique. Cette solution est utilisée par la compagnie aérienne tunisienne « Tunis Air » qui exige des voyageurs sur ses lignes régulières de confirmer leur départ au minimum 72 h d'avance. Dans le cas contraire et en cas de surbooking, le client devrait accepter de voyager sur d'autres vols organisés par la même compagnie aérienne.

Gérer les limites d'une politique de prix flexible

L'application d'une politique de prix flexible et dynamique amène parfois, l'hôtel à pratiquer des prix très différents à des clients qui se connaissent ou qui se cotoient durant leur séjour dans un hôtel. Ainsi, les clients défavorisés en terme de tarifs risquent de se sentir discriminés et de considérer cette politique de prix flexible comme une violation du principe d'égalité entre les clients. Aussi, les technologies de l'informations et de la communication (TIC) permettent aux clients de remarquer plus facilement les différences tarifaires pratiquées par un hôtel. Par exemple, plusieurs programmes informatiques (moteurs de recherches, agents intelligents) explorent rapidement plusieurs centaines de sites de voyages et d'hôtels, trient les offres en ligne selon les préférences de leurs utilisateurs, et leur permettent ainsi de remarquer les différences de prix proposées.

Pour les convaincre du bien-fondé des différences de prix pratiquées, les hôtels imposent aux clients qui bénéficient des tarifs avantageux quelques contraintes. On peut citer des réservations avec des délais plus longs, et le paiement de frais supplémentaires en cas d'annulations. Ainsi, les clients sensibles aux prix devraient assumer des contraintes en terme de délais. Les clients qui bénéficient des avantages de flexibilités payent ainsi plus facilement des tarifs plus élevés. Ce système de contraintes permet à l'hôtel de proposer à chaque client une formule de prix qui répond au mieux à ses attentes et à ses désirs. Par exemple, plusieurs hôtels proposent aux vacanciers des prix inférieurs à ceux proposés aux gens d'affaires. Les vacanciers réservent souvent leurs chambres plusieurs semaines

avant leurs arrivés. Par contre, les gens d'affaires décident souvent au dernier moment de prolonger leurs séjour hôtelier et ils sont prêts à payer des prix supérieurs pour bénéficier de flexibilité en terme de délais. Ce système de contraintes est largement utilisé par les compagnies aériennes qui pratiquent des tarifs avantageux pour les clients qui fixent d'avance les dates de leurs voyages (formule PAX), et des prix supérieurs pour les clients qui préfèrent les vols réguliers avec option de modification à tout moment. De plus, l'utilisation de solutions informatiques pour collecter les informations risque d'être considérée par les clients comme une violation de leur sphère privée (cookies et programmes de veille). Pour remédier à cette lacune, les hôtels essayent de convaincre leurs clients des avantages de ces outils, de soumettre leur utilisation à leur consentement préalable, et de leur permettre sans difficulté d'en faire interrompre l'utilisation.

En conclusion de cette analyse des avantages d'une politique de prix dynamique, on peut dire qu'elle permet à l'hôtel de personnaliser son offre et d'éviter les manques à gagner induits par une politique de prix identiques pour l'ensemble des segments, et par les baisses inutiles des prix. Parmi les conditions d'une telle politique, on peut déjà retenir que les clients devraient être prêts à accepter les aspects de discrimination que comporte cette politique, comme aussi les restrictions à leur domaine privé liées à l'utilisation par les hôtels de certains outils de recherches d'informations sur leur comportement sur Internet.

6.3.3. Conditions de succès d'une politique de prix flexible et dynamique

Il ressort des entretiens et de la littérature que l'application et le succès d'une politique de prix flexible et dynamique dans le secteur hôtelier sont soumis à certaines conditions. Il s'agit principalement d'une politique de segmentation rigoureuse, d'une stratégie de veille efficace, d'un système d'information marketing (SIM) performant, et du savoir et savoir-faire du personnel.

L'exposé qui suit se rattache à la figure 6.1 qui se lit de haut en bas. Au centre de la figure se trouvent les divers types de segmentation qui permettent d'affiner graduellement la politique de prix dans le sens de sa flexibilité et de son dynamisme. Chaque niveau successif du graphique requiert des informations de nature et d'importance différentes et surtout reliées à des sources différentes, mentionnées sur la gauche du graphique. L'analyse des données nécessite un système d'information marketing et un savoir-faire spécifique.

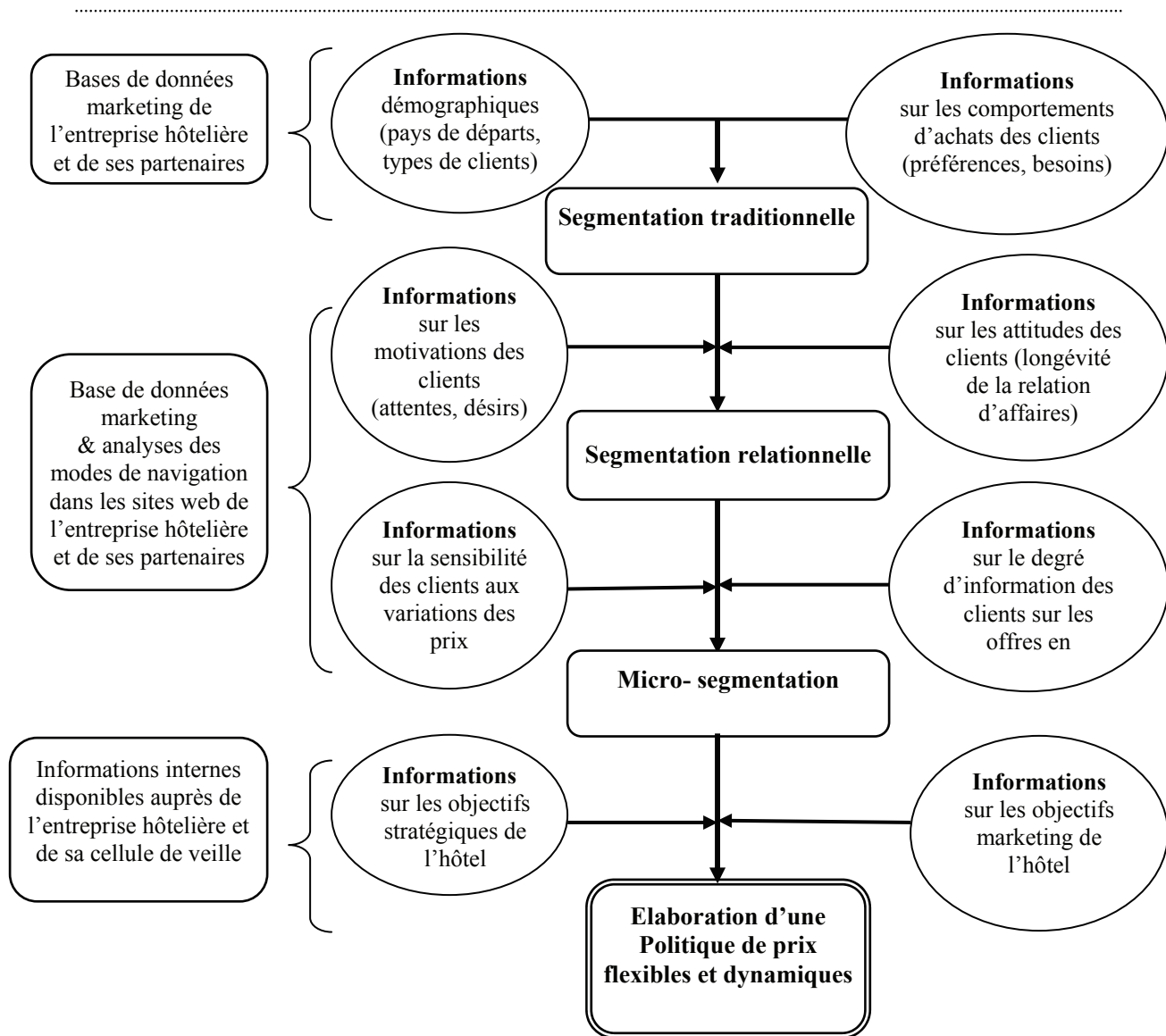


Figure 6.1. Sources, informations et stratégies de segmentation en vue d'élaborer une politique de prix flexible et dynamique à travers Internet dans le marché hôtelier (traditionnel et virtuel) : Inspiré de Pertier et al. (1998) et de l'enquête exploratoire.

Stratégies de segmentation.

La figure 6.1 révèle qu'une politique de prix flexible et dynamique par Internet nécessite une combinaison harmonieuse de plusieurs stratégies de segmentation du marché hôtelier. Certaines stratégies de segmentation font appel à des critères largement utilisés dans les marchés hôteliers et des voyages traditionnels (segmentation traditionnelle et relationnelle), alors que d'autres utilisent des critères additionnels développés grâce aux stratégies de ventes des produits de voyages et hôteliers à travers Internet (la micro-segmentation).

- Segmentation selon les critères traditionnels. Cette segmentation du marché hôtelier répartit les clients en plusieurs groupes de personnes ayant des spécificités démographiques et socio-professionnelles très proches (pays de départ, vacanciers ou voyages pour affaires, voyageurs individuels ou voyages organisés, famille avec ou sans enfants). Cette première segmentation du marché utilise souvent des données démographiques et historiques relatives aux achats antérieurs réalisés par les clients et les informations fournies par les partenaires de ventes. Cette segmentation permet à l'hôtel de disposer d'une vue claire sur la nature de la demande et de ne pas définir ses prix d'une façon aléatoire. Cependant, de fortes divergences restent observées entre les clients qui forment les divers segments de marché ainsi déterminés. Plusieurs hôtels affinent leur stratégie de segmentation en intégrant aussi dans leurs analyses les préférences, les besoins et les attentes de leurs clients, afin de leur proposer des tarifs encore plus satisfaisantes. Par exemple, les clients qui achètent une ou deux nuitées durant la semaine (enseignants, représentants commerciaux) utilisent rarement les infrastructures hôtelières, comme la piscine et les autres espaces sportifs. Contrairement aux vacanciers, la valorisation des services ou équipements non utilisés n'aura qu'un faible impact sur la motivation (justification) d'appliquer des prix supérieurs.
- Segmentation relationnelle. Plusieurs hôtels affinent encore plus leur stratégie de segmentation, en utilisant d'autres critères relatifs aux attitudes des clients envers la marque et leurs degrés d'appréciation de ses produits. Ces critères influencent fortement la satisfaction des clients et, par là, la longévité des relations d'affaires. Généralement, en achetant un produit, le client échange avec l'entreprise une valeur monétaire contre une autre valeur représentée par les bénéfices attendus de l'utilisation du produit acquis (Kotler et al. 2003). Cette appréciation de la valeur des produits et services hôteliers n'est pas identique pour l'ensemble des clients. Elle est fortement influencée par les attitudes des clients, leur motivations de voyages, ainsi que leurs critères d'estimation de la valeur attendue des produits hôteliers achetés.
- Micro-segmentation. Cette stratégie de segmentation se base sur l'affinement des deux segmentations précédentes selon de nouveaux critères à savoir : la sensibilité des clients aux prix et leurs degrés d'informations sur les offres concurrentes. Par exemple, le segment « gens d'affaires » peut être décomposé en deux sous-segments. Un sous-

segment qui, regroupe ceux qui gèrent librement leur budget de voyages, c'est-à-dire qui organisent eux-mêmes leurs voyages, et un deuxième sous-segment qui regroupe les gens d'affaires pour lesquels une entreprise se charge de l'organisation du voyage. Les clients répertoriés dans le premier sous-segment sont souvent moins sensibles aux prix et moins informés sur les offres concurrentes. Par exemple, aussi, les hôtels considèrent les familles avec enfants comme plus sensibles aux variations des prix que les clients voyageant seuls. La micro-segmentation permet à l'hôtel de comprendre le profil de chaque client, d'identifier les payeurs et les consommateurs, et de considérer ainsi chaque client comme un marché à part entière à qui elle propose un prix personnalisé.

Avec l'harmonisation de ces diverses stratégies de segmentation, l'hôtel est en mesure de conduire une politique de prix flexible et dynamique, personnalisée. Une telle politique dépend fortement de la qualité des critères utilisés pour la segmentation du marché et de la pertinence des informations intégrées dans les diverses étapes des analyses réalisées.

Stratégie de collecte d'informations (stratégie de veille)

Une politique de prix flexible et dynamique à travers Internet utilise principalement des informations propres à l'entreprise (stratégies, coûts, offres) et des informations sur l'évolution de son environnement socio-économique (conjoncture, demande, concurrence). L'analyse de ces informations produit des évaluations plus fiables des réactions éventuelles de la demande en fonction des évolutions des prix, ainsi que des coûts en fonction de l'augmentation des ventes. Ces informations peuvent être disponibles dans des sources internes ou externes à l'hôtel. Les données internes de l'hôtel sont sa base de données de marketing et les documents produits et disponibles auprès de ses services. Les informations externes sont disponibles au niveau des sources gérées par des entités indépendantes de l'hôtel tels que les entreprises partenaires, les prestataires d'informations, les revues spécialisées, les rapports des organismes de promotions touristiques gouvernementaux et non gouvernementaux (ONTT, OMT). De plus, les divers services d'Internet et du web permettent à l'hôtel d'accéder instantanément à plusieurs autres sources d'informations. Concrètement, l'hôtel a besoin de plusieurs types d'informations, pour élaborer une politique de prix rigoureuse, qui se base sur une comparaison des divers niveaux des prix.

- La définition du prix de revient nécessite une comptabilité analytique bien développée qui utilise des informations internes relatives aux modes de fonctionnement et à l'exploitation de l'hôtel (approche des coûts) et à ses objectifs marketing (approche marketing).
- La définition des objectifs nécessite des informations relatives à la structure du marché, aux comportements des entreprises concurrentes et à l'évolution de la demande.
- La définition du prix psychologique optimal nécessite l'estimation de la courbe de la demande et l'expérimentation de plusieurs fourchettes de prix dans le marché.

Les hôteliers affirment majoritairement que les informations externes dont ils disposent sont souvent insuffisantes et incomplètes pour élaborer une stratégie de micro-segmentation nécessaire à une politique de prix flexible et dynamique efficace. Ils disposent souvent d'informations sommaires fournies par leurs collaborateurs de ventes et de réservations, par des entreprises partenaires et des organismes de promotion touristique nationaux ou internationaux. En outre, les hôteliers émettent des réserves sur les méthodes utilisées par les organismes de promotion touristique pour la réalisation de leurs études de marchés, et expriment une certaine méfiance à l'égard des résultats des prévisions réalisées par les organisateurs de voyages sur les attentes et la sensibilité des touristes aux évolutions des prix. Cela est dû au fait que ces résultats sont souvent, volontairement biaisés ou exagérés¹¹³ afin d'inciter les hôtels à baisser leurs prix et à offrir un produit de meilleure qualité. Quant aux sources d'informations accessibles à travers Internet, elles souffrent encore de plusieurs limites, tels que la trop grande quantité et la mauvaise qualité des informations disponibles en ligne.

- Quantité d'information. Les sources d'informations accessibles à travers Internet se caractérisent par une croissance très rapide qui complique les recherches d'informations en ligne. Les hôteliers estiment que le temps de navigation nécessaire pour collecter des informations pertinentes est relativement long et coûteux.
- Qualité de l'information. Internet est une source mondiale d'informations sans aucune autorité compétente qui contrôlerait au préalable la qualité des informations diffusées. N'importe qu'elle personne peut diffuser librement des communications qui peuvent

¹¹³ Plusieurs hôteliers prennent de la distance par rapport à des arguments opportunistes de certains TO. Exemple de cet organisateur de voyages qui après le 11 septembre 2001 demande à un hôtel une baisse de prix de 20 Pounds pour motiver les Anglais à surmonter leur peur de voyager en avion (un hôtelier).

être de bonne ou de moins bonne qualité (Hagel et Singer 2000). En effet, les explorations des sites web révèlent l'existence de sites web qui affichent des informations caduques et sans grande importance pour l'hôtel. En outre, des clients mécontents se servent d'Internet pour diffuser des désinformations et des attaques contre des hôtels, dans le but de nuire à leur image et à leur crédibilité auprès des acheteurs en ligne. Pour améliorer la qualité des informations publiées à travers Internet, plusieurs fournisseurs d'accès à Internet ou hébergeurs des sites web favorisent les forums de discussion gérés par des administrateurs ou « modérateurs ». Une autre façon d'améliorer la qualité des informations est de se procurer un « webmaster » qui se charge de la gestion du site web de l'hôtel. Aussi, l'hôtel peut optimiser ses méthodes de recherches d'informations en créant une cellule de veille capable d'évaluer la qualité des informations à intégrer dans la prise de décision marketing.

Revelli (2000) distingue quatre types de veille à savoir : environnementale, concurrentielle, commerciale et technologique.

- Veille environnementale. Cette stratégie de veille permet à l'hôtel de disposer des informations pertinentes et actualisées sur les évolutions conjoncturelles, politiques et sociales dans les divers pays d'où proviennent la majorité des touristes. L'analyse de ces informations permet à l'hôtel de réaliser des prévisions fiables sur les tendances de ses principaux marchés et de prévoir leur potentiel de croissance. Les services d'Internet et du web permettent à l'hôtel d'accéder à plusieurs sources d'informations en ligne, et de se procurer des informations pertinentes sur l'évolution de la demande dans les secteurs de voyages et hôteliers et le développement des ventes en ligne dans les pays de départ de la majorité des touristes.
- Veille concurrentielle. Cette stratégie permet à l'hôtel de disposer des informations actualisées sur son environnement concurrentiel et sur les actions promotionnelles et de marketing des entreprises concurrentes. En effet, la cellule de veille analyse les sites web, les catalogues en ligne et les actions publicitaires réalisées à travers Internet par les entreprises concurrentes. Cependant, une stratégie de veille qui se limite à une surveillance électronique ponctuelle des offres concurrentes affichées à travers Internet n'est pas toujours suffisante pour élaborer une politique de prix flexible et dynamique.

Généralement, les hôtels modifient leurs tarifs sans forcément actualiser les prix affichés à travers Internet. Ainsi, pour anticiper et prévoir les évolutions tarifaires de ses concurrents et ajuster ses prix au moment opportun, l'hôtel a besoin de comprendre les modèles utilisés par ses concurrents dans l'élaboration de leur politique tarifaire.

- Veille commerciale. Cette stratégie de veille permet à l'hôtel de comprendre les vraies attentes et besoins des clients et d'anticiper les évolutions de leurs comportements d'achats. En outre, elle permet à l'hôtel de mieux segmenter son marché, d'améliorer sa réactivité commerciale et de mieux répondre aux besoins de ses clients.
- Veille technologique. Elle porte principalement sur la recherche d'informations concernant les technologies, les équipements et les processus de production utilisés dans l'industrie de voyages et hôtelière. Pour le secteur hôtelier tunisien, cette veille intéresse principalement les hôtels dont la qualité de l'offre est fortement influencée par l'intégration de technologies, d'équipements et de processus en évolutions rapide, tels que les hôtels spécialisés dans le tourisme d'affaires, l'organisation des congrès, le tourisme de bien être et de santé.

Les cellules de veilles abordent les stratégies de recherches et d'évaluation d'informations dans des attitudes diverses selon les besoins, les ressources et les objectifs de l'hôtel. Dans cette perspective, Lendrevie et al. (2006) distinguent trois approches de veille ou d'intelligence stratégique à savoir : passive, active ou offensive.

- Approche passive. Cette méthode est généralement utilisée par les petits hôtels, peu capables d'allouer des budgets importants à la recherche et à l'évaluation des informations. Souvent, ces hôtels se contentent d'une quantité d'informations assez réduite et de qualité peu satisfaisante. Ils élaborent une politique de prix en utilisant des données disponibles dans les sources d'informations traditionnelles, auprès de partenaires et dans des sources d'informations facilement accessibles.
- Approche active. Cette technique est utilisée principalement par les grandes entreprises touristiques prêtes à mener plusieurs investigations marketing avant d'élaborer leur politique tarifaire. Dans cette approche, la cellule de veille explore dynamiquement les diverses sources d'informations accessibles publiquement à travers Internet et celles qui nécessitent des abonnements gratuits ou payants (sites web, newsgroups, listes de diffusion, bases de données commerciales, etc).

- Approche offensive. Cette méthode est utilisée principalement par les grandes entreprises hôtelières qui veulent intégrer dans les processus d'élaboration de leur politique de prix le maximum d'informations pertinentes. Ces entreprises utilisent des procédés agressifs de recherches d'informations et oeuvrent souvent à contrôler leur marché et à déstabiliser leurs concurrents. Dans cette approche, la cellule de veille, en plus des outils de veille dynamique, développe des alliances marketing et partage ses ressources informationnelles avec les entreprises partenaires (stratégie de loby). Aussi, elle communique avec les clients fidélisés, afin de bénéficier de leurs commentaires sur les actions marketing et les politique de prix de l'hôtel.

Les hôtels qui adoptent une approche de recherche active ou offensive devraient effectuer les investissements nécessaires dans les trois domaines suivants : pour mettre en place une politique d'écoute active, pour une systématisation de la veille sur les sources d'information en ligne, et pour une évaluation des informations sélectionnées.

- L'écoute active consiste à actualiser constamment les méthodes de recherches afin d'être à l'affût de nouveaux services et de nouvelles sources d'informations susceptibles de fournir des données pertinentes.
- La systématisation de la veille consiste à automatiser la détection et la mise à jour des adresses des sources d'informations à explorer. Plusieurs programmes informatiques sont capables de consulter régulièrement et automatiquement les sources d'informations et de détecter toutes leurs modifications.
- La systématisation de l'évaluation des informations sélectionnées consiste à veiller sur la qualité des informations collectées. Par exemple, la cellule de veille contrôle systématiquement les signatures des messages, l'identification du profil de chaque intervenant et le recoupement de toutes les informations collectées avec les informations et les connaissances accumulées.

Systèmes d'informations marketing (SIM)

La pertinence d'une politique de prix flexible et dynamique est fortement influencée par la fiabilité des technologies de l'information et de la communication utilisées (TIC). Ainsi, l'hôtel a besoin d'un SIM capable de porter les applications informatiques et les algorithmes exigés par une politique de prix dynamique. Ce système d'information

marketing est à examiner dans ses aspects solutions informatiques, recherches de données et stockages des informations.

- Solutions informatiques. Une politique de prix flexibles et dynamiques a besoin de solutions informatiques (modèles, algorithmes, programmes) capables de gérer l'application de plusieurs intervalles de prix par l'hôtel dans son marché¹¹⁴. Ces solutions devraient aider l'hôtel à déterminer la distribution de prix que chaque groupe d'acheteurs en ligne est prêt à payer et à identifier le meilleur prix à afficher dans chaque segment de la clientèle. Aussi, l'hôtel a besoin d'algorithmes¹¹⁵ d'expérimentations qui lui permettent de tester plusieurs fourchettes de prix auprès de ses clients et selon plusieurs critères complexes (Leloup, 2001). L'utilisation de ces solutions informatiques permet à l'hôtel de prévoir les réactions des acheteurs en ligne aux évolutions tarifaires. Elle leur facilite l'évaluation des chances d'acceptation des différents niveaux de prix¹¹⁶ à pratiquer et de proposer un prix optimal dans chaque segment de marché ciblé. La réalisation de ces expériences tarifaires par les PME hôtelières était très coûteuse et quasiment impossible dans les marchés hôteliers et des voyages traditionnels. Cependant, les stratégies de ventes à travers Internet permettent aux hôtels de tester plusieurs intervalles de prix auprès de leurs clients et des visiteurs de leur site web en provenance de plusieurs pays lointains et de cultures très différentes de la leur. Aussi, le système d'information marketing de l'hôtel peut intégrer des applications informatiques capables de définir le profil de chaque client et d'ajuster dynamiquement les tarifs proposées en fonctions de ses préférences (systèmes experts, logiciels de simulation). Par exemple, les systèmes experts réalisent des recoupements entre les données stockées dans la base de données marketing de l'hôtel, les données fournies par les entreprises partenaires et les informations collectées lors de navigations des clients dans le site web de l'hôtel. Les logiciels de simulation permettent à l'hôtel et à ses partenaires de ventes d'adapter dynamiquement leurs tarifs en fonction des services sollicités par les clients, sans négliger leurs intérêts mutuels.

¹¹⁴ On cite comme exemple, l'algorithme « The Model Optimizer Algorithm » proposé par Dasgupta (2003).

¹¹⁵ On cite comme exemples: l'algorithme « Derivative Following Algorithm » qui se base sur les approches « Machine Learning Algorithms » et « The Learning Curve Simulator » (Chihiro 2003).

¹¹⁶ Prix rentable, prix marketing, prix psychologiques optimal (voir chapitre 4, section 1).

- Recherches de données. Les évolutions des technologies de l'information et de communication (TIC) se sont traduit par le développement de plusieurs solutions de recherches d'informations, permettant à l'hôtel de disposer des informations nécessaires pour adapter ses prix, dynamiquement et en temps réels, en fonction des priorités de chaque client. Plusieurs exemples sont à donner. Les outils de recherches en ligne tels que les moteurs de recherches confèrent à l'hôtel la possibilité de chercher à travers Internet des informations pertinentes pour l'élaboration de la politique de prix. Les programmes informatiques appelés « agents intelligents » assistent les collaborateurs de l'hôtel et de ses partenaires lors de collectes des informations précises à travers Internet pour la définition de leurs tarifs. Aussi, ces solutions informatiques de recherches ciblées peuvent restreindre la recherche aux messages envoyés à partir d'une adresse électronique identifiée (Revelli 2000). Les programmes identificateurs appelés « Cookies » permettent à l'hôtel d'identifier les visiteurs du site revenants et de comprendre leurs préférences¹¹⁷. Ces programmes informatiques s'installent automatiquement sur le disque dur de l'ordinateur des visiteurs du site web de l'hôtel et analysent leurs modes de navigations dans le site web (icônes cliquées et pages web fréquemment consultées). Les formulaires en ligne permettent à l'hôtel de communiquer directement et dynamiquement avec ses clients. Les hôtels demandent aux clients combien ils sont prêts à payer, de préciser l'intervalle de prix souhaité, leur prix maximum, le but de leurs séjours, le nombre de personnes à héberger, la composition de la famille. Les médias interactifs permettent à l'hôtel de recevoir rapidement les commentaires de ses clients et partenaires sur leurs modifications tarifaires, indépendamment des contraintes temporelles et géographiques.
- Stockage des informations. Les bases de données marketing (BDM) permettent à l'hôtel de stocker des informations sur les statuts matrimoniaux, l'âge et les comportements d'achats des clients, ainsi que leurs préférences (activités sportives, périodes de séjours, etc). L'analyse de ces données marketing permet à l'hôtel de définir le profil de chaque client et d'ajuster dynamiquement ses tarifs en fonctions de ses préférences.

¹¹⁷ L'analyse des adresses IP (Internet protocole - Identificateur du poste) des visiteurs du site web permet à l'hôtel de cibler ces internautes par pays de connexion.

Par exemple, selon Kotler et al. (2003), le voyageur français « Club Med » adopte une stratégie de promotion de vente directe comme alternatives aux techniques de « Last minutes » pratiquées par les organisateurs de voyages. Ce voyageur envoie des e-mails aux clients répertoriés dans sa base de données marketing (environ 34'000 personnes) et leur propose des réductions de prix qui dépassent parfois 50% du prix normalement payés pour l'achat d'un forfait de voyages (packages c'est-à-dire vol et nuitées hôtelières). Club Med affirme qu'en moyenne 1.2% des clients répondent à ces offres promotionnelles. En Tunisie, les chaînes hôtelières propriétaires de compagnies aériennes pourraient appliquer cette politique de vente avec des prix dynamiques bien ciblés. De plus, les petites entreprises hôtelières pourraient s'associer avec des compagnies aériennes nationales ou étrangères. Et elles pourraient appliquer cette politique dans le marché local ou dans les pays limitrophes dont les touristes n'ont pas besoin de transport aérien pour se rendre en Tunisie.

Savoir et savoir-faire du personnel

Une politique de prix flexible et dynamique exige un savoir et un savoir-faire spécifique pour maîtriser toutes les étapes nécessaires à sa conception et à son application. De plus, elle nécessite l'engagement ou la formation de l'ensemble des collaborateurs impliqués dans les processus de ventes en ligne, et la création de cellules de veilles constituées par des personnes ayant de bonnes compétences en informatique et en gestion d'entreprise. Cependant, la majorité des PME de l'hôtellerie tunisienne se contentent des services d'un « web masters », très souvent de bonne formation en informatique, mais ne disposant pas de compétences suffisantes en marketing et en gestion de l'entreprise.

L'hôtel qui envisage d'élaborer une politique de prix flexible et dynamique efficace devrait commencer par s'attaquer à cet ensemble de problèmes de formation et d'organisation.

6.3.4. Limites d'une politique de prix personnalisée

Les entretiens laissent apparaître que dans le secteur hôtelier tunisien, l'application d'une politique de prix flexible et dynamique à travers Internet rencontre encore quelques entraves majeures. Nous citons ci-dessous les plus importantes:

- Une politique de prix dynamique et personnalisée (One to One) nécessite d'importantes ressources informationnelles, technologiques et humaines, dont la majorité des petites et moyennes entreprises de l'hôtellerie tunisienne ne disposent pas, ou pas encore.
- Les hôtels affichent une forte méfiance en ce qui concerne l'ouverture de leurs systèmes d'informations marketing sur Internet. Les explorations des sites web révèlent que plusieurs hôtels refusent l'accès à leurs bases de données marketing aux outils de recherches d'informations les plus utilisés par les acheteurs en ligne, tels que les moteurs de recherches, les cookies inversées et les programmes assistants aux achats.
- Les hôtels ne sont pas encore prêtes à s'investir dans l'application d'une politique de prix dynamique et personnalisée. Ils ne sont pas convaincus des apports d'une telle politique de prix sur leurs avantages concurrentiels. En effet, ils affirment que cette politique de prix engendre des charges supplémentaires élevées, comme les coûts de création, de gestion et de maintenance des sites web dynamiques et l'acquisition des applications informatiques. Et de plus, on n'est pas encore certains que ces investissements améliorent suffisamment les revenus et la rentabilité de l'hôtel.
- Les comportements irrationnels et changeants des touristes démotivent l'hôtel à s'investir dans la mise en place de la gestion de bases de données marketing performantes. En effet, l'instabilité des comportements d'achats des clients rend les informations stockées dans les bases de données très tôt caduques et incomplètes, pour réaliser des segmentations rigoureuses de la clientèle et des analyses sérieuses sur leurs comportements et critères d'achats. Egalement, la mise en place de stratégies de veille efficaces est encore peu envisageable par les hôtels, à cause des charges qui en découlent, qui sont encore considérées comme très élevées. Dans ce contexte, les hôtels se contentent de créer des sites web, sans forcément adapter leur SIM en fonction des exigences d'une politique de prix dynamique personnalisé. Ainsi, l'hôtel utilise des indices moyens ou médians sur les préférences et les priorités des clients et définit des tarifs par petit segment de marché et non pas par client (Stratégie « One to Few » et non plus « One to One »).

Conclusion

On peut schématiser dans un graphique les principales variables d'une stratégie marketing dans le marché hôtelier, en particulier tunisien (figure 6.2).

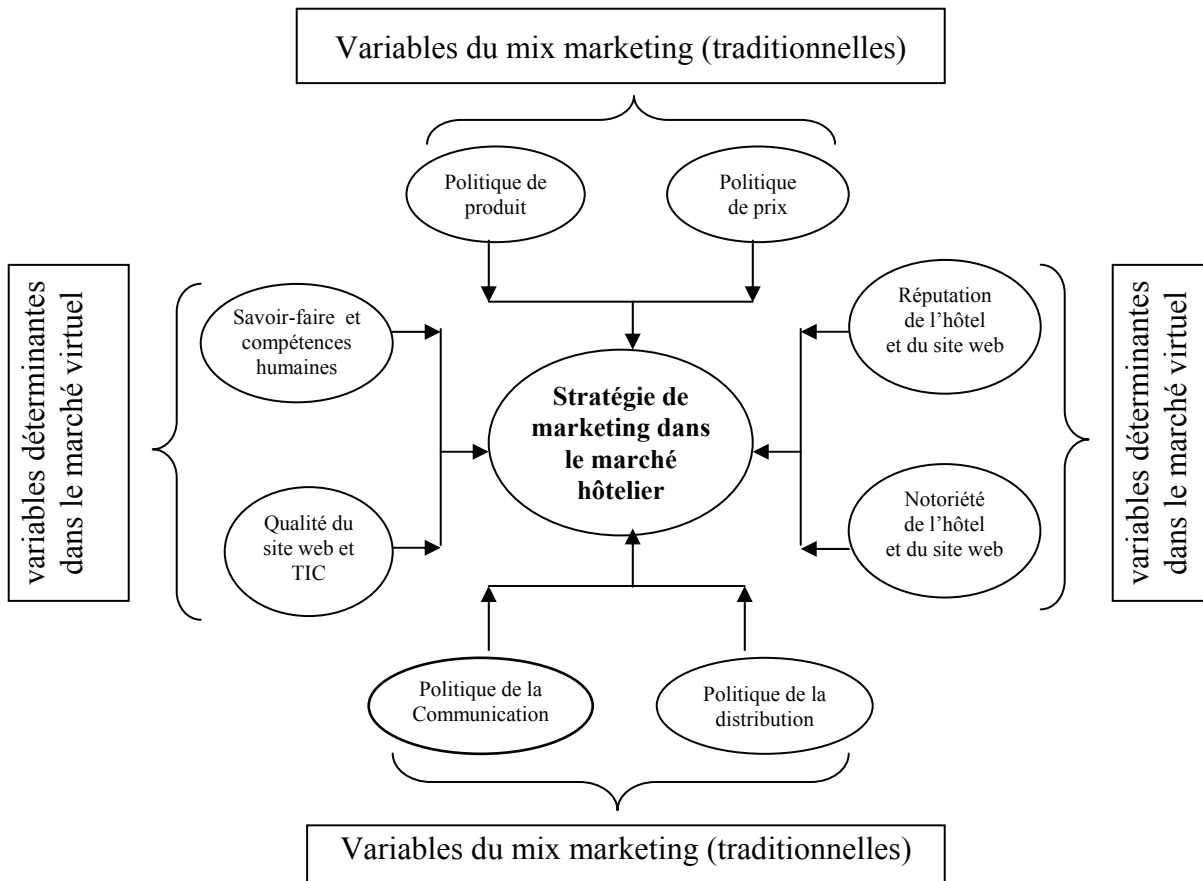


Figure 6.2 : Variables marketing dans le marché hôtelier (traditionnelles et nouvelles).

La figure 6.2 se lit à partir du centre, en distinguant les facteurs selon qu'ils sont influençables par l'hôtel tunisien. Quelques remarques de synthèse sont encore utiles.

Importance du critère prix. Le prix représente actuellement le principal facteur de compétitivité sur le marché hôtelier en Tunisie. Les hôteliers expliquent l'importance du critère prix principalement par les caractéristiques de l'offre (produits non stockables et fortement standardisés) et de la demande (clients très sensibles aux prix), par le déséquilibre du pouvoir en faveur des tours opérateurs, et par l'intensité de la compétition sur le marché hôtelier, et principalement durant les périodes de faible demande. En outre, le

commerce électronique accentue l'importance du facteur prix sur les marchés des voyages et hôteliers en Tunisie et dans le monde. Les hôteliers expliquent cette évolution par le fait que la majorité des acheteurs en ligne sont fortement sensibles aux prix.

Approches d'une politique de prix. Les hôtels de la Tunisie sont souvent prisonniers du dilemme : ou bien fixer les prix en fonction de facteurs internes comme les prix de revient au risque d'être trop cher, ou bien pratiquer des prix bas au risque de n'être plus rentable. La seule façon d'en sortir est une politique de prix flexible et dynamique. Elle nécessite une très fine segmentation du marché hôtelier (micro-segmentation) et permet à l'hôtel de proposer des prix différents selon les spécificités de chaque segment de marché.

L'analyse des entretiens laisse encore apparaître de fortes attentes de la part des hôtels quant à une telle politique. Cependant, l'application d'une politique de prix flexible et dynamique à travers Internet est encore peu envisageable par les petites et moyennes entreprises hôtelières tunisiennes. Les entraves majeures sont principalement le manque d'informations pertinentes nécessaires pour réaliser des stratégies de micro-segmentation du marché rigoureuses, l'absence d'un savoir-faire suffisant pour gérer dynamiquement des fourchettes de prix différents, la faible performance des systèmes d'informations marketing.

Nouveaux facteurs de compétitivité. Une politique de prix flexible et dynamique fait du facteur prix une condition nécessaire mais non suffisante pour vendre les produits hôteliers dans le marché des voyages en ligne. Elle permet à l'hôtel de valoriser d'autres variables de marketing moins visibles et plus difficiles à imiter par les entreprises concurrentes. On peut citer à ce sujet la différenciation des produits, le développement d'une forte notoriété internationale et d'une bonne réputation de crédibilité dans le marché mondial des voyages. Ces variables contribuent à réduire l'élasticité de la demande par rapport aux prix et donnent à l'hôtel la possibilité de définir des prix supérieurs et d'améliorer ses profits (Kotler et al. 2003).

Chapitre 7

Commerce électronique et différenciation des produits hôteliers (satisfaction des clients)

Objectif

La différenciation du produit reste un problème majeur de l'hôtellerie tunisienne. L'objectif de ce chapitre est d'analyser les effets du commerce électronique sur la différenciation des produits hôteliers en proposant un assortiment complet et de bonne qualité, et des méthodes de ventes adaptées. Comme dans les chapitres précédents, on prendra pour source les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, la littérature et les explorations de sites web.

Importance

Dans ce chapitre, la recherche envisage une perspective nouvelle de la pratique du marketing hôtelier, rendue possible par le commerce électronique. Jusqu'ici, la pratique du marketing se fondait sur la qualité du produit central, représentée surtout par les infrastructures hôtelières (architectures, locaux et installations). Désormais, on peut envisager un renversement de perspective, dans le cadre d'un produit global qui regarde le produit central avec aussi des services supplémentaires, des services informationnels et des méthodes nouvelles de vente à travers Internet, avec une mise en considération particulière de l'intervention du personnel.

Plan

La première section analyse la composition du produit hôtelier et ses possibilités d'amélioration, grâce à l'innovation du commerce électronique (7.1. Commerce électronique et différenciation par l'assortiment complet). La deuxième section examine la façon dont le produit hôtelier est offert aux clients dans un processus de vente par Internet et les effets de cette méthode de vente sur la satisfaction des clients (7.2. Différenciation et méthodes de vente par Internet). La troisième section présente un effort de synthèse concernant le marketing hôtelier et les ajustements à réaliser pour qu'il soit compatible avec une politique d'offre d'un produit global par Internet (7.3. Commerce électronique et marketing hôtelier).

Définition du produit hôtelier en tant qu'assortiment complet ou produit global

Le produit représente l'offre capable de répondre aux besoins et attentes des clients (Kotler et al. 2003). Cette définition se réfère à l'ensemble des composantes formant un produit offert par une entreprise. Ainsi, le produit pourrait être un ensemble d'objets physiques, de services, de personnes, d'organisation, de lieux ou de places, d'idées, ou une combinaison cohérente de ces diverses composantes. Selon cette définition, le concept de produit ne se limite plus à des composantes tangibles ou physiques, mais englobe tous les éléments servant à satisfaire les besoins d'un client, par leur acquisition, leur utilisation ou leur consommation. Le produit hôtelier global se compose ainsi généralement d'une partie physique (ou tangible) et d'une partie services (ou non tangible).

Kotler et al. (2003) affirment que le produit global est constitué d'un produit central, d'un ensemble de services supplémentaires et de méthodes de ventes. En somme, l'offre hôtelière ou le produit hôtelier global est une combinaison de ce qui est offert (que vendre) et des procédures et méthodes utilisées pour l'offrir (comment vendre). Pour le secteur hôtelier, le personnel est déterminant pour la qualité de ces deux aspects du produit global. Ainsi, l'hôtel pourra différencier son offre en agissant sur ces diverses composantes et sur leur combinaison.

7.1. Commerce électronique et différenciation par l'assortiment complet

Cette section examine successivement, trois aspects de la différenciation liés au commerce électronique. Dans un premier point, elle envisage le produit central, les services supplémentaires et les services informationnels. Le deuxième point traite spécialement la question du personnel. Le troisième point examine les facteurs qui freinent l'extension de cette façon d'aborder le problème.

7.1.1. Différenciation par le produit hôtelier

Généralement, un séjour touristique se compose de plusieurs produits et services, tels que l'hébergement hôtelier, la restauration et les diverses animations touristiques. Parmi ces services, l'hôtel distingue les services qui constituent son produit central et un ensemble de services supplémentaires et informationnels qui contribuent à la différenciation de son offre et à la satisfaction des touristes.

On peut analyser cette question en regardant successivement le produit central, les services supplémentaires et les services informationnels.

Produit central (the core product)

Il représente la raison d'être de l'hôtel dans le marché, c'est-à-dire les composantes essentielles et les principaux avantages qu'il offre. Il s'agit avant tout de l'architecture de l'hôtel, de sa taille, des restaurants, des équipements, des espaces de détente et de loisirs (piscines, discothèques, bars) et de tous les autres locaux affectés pour améliorer le séjour des clients. En Tunisie, les attributs du produit central sont minutieusement contrôlés par l'organisme gouvernemental de tutelle (ONTT). Il établit des normes à respecter par l'hôtel. Ces normes sont définies selon le nombre d'étoiles souhaitées par l'hôtel. Par conséquent, souvent, les hôtels appartenant à la même catégorie se trouvent avec des « produits centraux » assez proches.

On peut dès lors aborder la question du produit central à partir de l'analyse de l'évolution des capacités hôtelières (offre) et des nuitées effectuées (demande). C'est ce que l'on peut dégager des tableaux 7.1 et 7.2 qui suivent. Ces évolutions se relient d'abord au produit hôtelier (7.1.1), mais aussi à la question du personnel (7.1.2).

Tableau 7.1. Capacité hôtelière de la Tunisie, par catégorie d'hôtel, de 1996 à 2004 (en milliers de lits).

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
5 étoiles	11.9	15.3	16.3	18.2	20.1	21.2	24.2	24.7	25.7
4 étoiles	34.6	40.6	44.2	47.1	51.2	55.9	62.6	71.2	74.8
3 étoiles	71.5	70.3	73.0	77.0	77.0	77.4	78.2	78.4	78.1
2 étoiles	24.9	24.9	23.6	22.7	22.6	22.4	22.6	21.9	21.8
1 étoile	2.5	2.6	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
<i>Total classés</i>	<i>145.6</i>	<i>153.7</i>	<i>160.0</i>	<i>168.0</i>	<i>173.9</i>	<i>179.9</i>	<i>190.6</i>	<i>199.2</i>	<i>203.4</i>
Villages de vacances	11.4	11.2	11.2	10.5	11.2	13.5	12.1	10.7	10.1
Pensions de famille	1.1	.9	.9	1.1	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4
<i>Total non classés</i>	<i>11.6</i>	<i>12.4</i>	<i>12.5</i>	<i>12.3</i>	<i>11.1</i>	<i>11.0</i>	<i>10.3</i>	<i>10.7</i>	<i>11.2</i>
<i>Total global</i>	<i>169.9</i>	<i>178.2</i>	<i>184.6</i>	<i>191.9</i>	<i>197.4</i>	<i>205.6</i>	<i>214.3</i>	<i>222.0</i>	<i>266.2</i>

Source : ONTT (2000-2007) publié à travers le site web de l'INS de la Tunisie.

Une première analyse du tableau 7.1 révèle que l'offre hôtelière de la Tunisie se caractérise par un grand nombre d'hôtels de catégories 3 étoiles et que cette catégorie n'a que peu évolué depuis 1996 (71'500 lits) à 2004 (78'100 lits). Cette stabilité en terme de capacité d'hébergement est aussi observée pour toutes les solutions d'hébergement de catégories

inférieures à trois étoiles. Cependant, la capacité des hôtels de catégorie cinq étoiles a plus que doublé entre 1996 (11'900) et 2004 (25'700). Le même phénomène est aussi observé pour les hôtels 4 étoiles entre 1996 (34'600 lits) et 2004 (74'800 lits).

Par ailleurs, les entretiens de notre étude révèlent que les hôtels qui optent pour une stratégie de différenciation en agissant sur les attributs de leur produit central adoptent souvent une ou plusieurs des attitudes suivantes :

- Rénovations des infrastructures, élargissement des espaces de loisirs, réalisation de nouvelles constructions, amélioration de l'environnement de l'hôtel, afin de valoriser son emplacement¹¹⁸. Cette stratégie qui se base sur l'amélioration des infrastructures était importante jusqu'aux années 1990. Les hôtels expliquent ce choix par le fait que de fortes proportions des clients qui visitent la Tunisie étaient financièrement aisés et cherchaient des hôtels luxueux. En outre, certains directeurs d'hôtels (non propriétaires) estiment que ces choix ont, à l'époque, été fondés sur la volonté des propriétaires de construire des hôtels luxueux, comme si c'était leur propre domicile (leurs petits bijoux) et non pas dans un esprit de concurrence, car la demande surpassait alors l'offre.
- Nouveaux produits. Plusieurs hôtels de la Tunisie se sont spécialisés dans des segments de marché plus restreints. Ils réalisent la majorité de leurs profits en vendant des produits nouveaux qui n'existaient pas en Tunisie jusqu'aux années 1990 (thalasso et tourisme du bien-être). D'autres hôtels ont opté pour la construction ou l'acquisition d'établissements qui présentent des produits originaux (architecture exotique à Lella Baya Hotel, restauration chinoise au Renaissance Hôtel, tourisme culturel et Jazz à l'Hôtel Zakaria).

Cette évolution par augmentation des 4 et 5 étoiles ne s'explique pas seulement par des facteurs relatifs à l'offre, mais aussi par une pression de la demande. On peut le voir avec le tableau 7.2 qui analyse non plus les capacités mais les nuitées des hôtels tunisiens.

¹¹⁸ Les hôtels du balnéaire valorisent dans leur publicité l'aspect « chambres avec vue sur la mer ».

Tableau 7.2. Nuitées en Tunisie, par catégories d'hôtels de 1999 à 2004 (en milliers).

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
5 Etoiles	3694.7	3915.8	3866.9	3419.7	3535.9	4296.6
4 Etoiles	10746.7	10956.8	11184.5	9774.7	10256.2	13003.1
3 Etoiles	14934.5	14922.1	14814.5	10901.2	10239.1	11989.2
2 Etoiles	3040.5	2759.3	2707.8	2225.4	2135.6	2158.9
1 Etoile	273.8	297.5	297.6	267.3	232.9	205.8
<i>Total hôtels classés</i>	<i>32690.2</i>	<i>32851.5</i>	<i>32871.3</i>	<i>26588.4</i>	<i>26399.7</i>	<i>31653.6</i>
Village de vacances	1485.1	1228.6	1115.5	934.0	802.6	845.8
<i>Total hôtels non classés</i>	<i>1144.7</i>	<i>1243.7</i>	<i>1347.0</i>	<i>996.3</i>	<i>908.3</i>	<i>987.4</i>
<i>Total général</i>	<i>35320.0</i>	<i>35323.8</i>	<i>35333.8</i>	<i>28518.7</i>	<i>28110.6</i>	<i>33486.8</i>

Source : ONTT (2000– 2007), publiés à travers le site de l'INS de la Tunisie.

L'analyse du tableau 7.2 montre que les évolutions des nuitées sont parallèles à celles des capacités relevées dans le tableau 7.1. Une exception importante est représentée par les hôtels de 3 étoiles qui de 1999 à 2004 connaissent une stagnation voire une diminution des nuitées, alors que la capacité augmente légèrement. Autres exceptions, mais qui s'appliquant à des grandeurs plus petites : on observe une baisse des nuitées dans les deux étoiles, une étoile et non classés.

Les entretiens expliquent la croissance du nombre des nuitées vendues dans les hôtels de catégories supérieures par trois phénomènes:

- Le développement du tourisme d'affaires en Tunisie durant les dernières années a augmenté la demande dans les hôtels de catégorie 4 et 5 étoiles. Ces hôtels offrent souvent les infrastructures et les équipements nécessaires pour l'organisation des congrès et d'autres manifestations de dimension locale, régionale et même internationale (salle de conférences bien équipées).
- Le niveau bas des tarifs acceptés par des hôtels de catégorie supérieure à 3 étoiles, afin de satisfaire et fidéliser les organisateurs de voyages (voir 6.2.2). Ainsi, même avec la forte évolution du nombre d'établissements hôteliers de catégories supérieures à 3 étoiles et de leur capacité d'hébergement durant les dix dernières années, la Tunisie se positionne de plus en plus auprès des tours opérateurs comme une destination du tourisme de masse.
- La majorité des personnes qui se logent dans des hôtels de catégorie 4 et 5 étoiles cherche les segments du tourisme du bien-être, celui du Sahara et de nouveaux segments culturels. Ces clients accordent souvent une moindre importance aux catégories des

hôtels à cause de la faible proportion du prix de logement dans les frais totaux du voyage, en plus de la différence tarifaire pratiquée par les hôtels. En effet, la Tunisie a été classée en 2005 comme la deuxième destination mondiale, après la France, pour l'offre du tourisme du bien-être « Thalasso-thérapie¹¹⁹ » (voir 2.2).

Les hôtels souhaitant se différencier en se basant seulement sur les attributs de leur produit central rencontrent toutefois un problème majeur. Toutes les innovations relatives aux diverses composantes du produit central seront en effet rapidement imitées par les entreprises concurrentes. Cette situation existe aussi dans le marché mondial des voyages. Par exemple, un manager de la chaîne hôtelière « Sheraton » a montré à quelques autres managers de la chaîne la photo d'une chambre d'un hôtel appartenant à leur chaîne hôtelière et deux photos de chambres d'établissements hôteliers appartenant à leurs principaux concurrents. La majorité des managers qui participaient à cette expérience n'ont pas pu distinguer la chambre de leur chaîne de celles des concurrents (Kotler et al. 2003).

Dans un nouveau contexte qui se caractérise par une intensification de la concurrence, les aspects tangibles examinés jusqu'ici et qui forment le produit central ont perdu de leur importance. Il faut aussi considérer des aspects intangibles, qui sont devenus les principaux facteurs de différenciation, à savoir les services supplémentaires et les services informationnels.

Services supplémentaires

L'hôtel devrait inclure dans son offre, en plus de l'hébergement et de la restauration, plusieurs autres services supplémentaires pouvant être demandés par ses clients et qui facilitent la réalisation de l'ensemble du processus de consommation des produits. Ces services peuvent être de soutien, de confort et de support pour l'acquisition d'autres produits touristiques.

- Services de soutien. Ils représentent l'ensemble de biens et services nécessaires pour faciliter l'utilisation et la consommation du produit central par les clients. On peut citer, pour les hôtels de la Tunisie, les services suivants : l'accueil (check-in et check-out),

¹¹⁹ Selon certains hôteliers, la Tunisie pourrait perdre cette position et voir son attraction affaiblie, à cause de la multiplication du nombre d'hôtels tunisiens qui offrent ces services, parfois avec moins de professionnalisme. En plus, les destinations touristiques, autres que la Tunisie et qui offrent ce genre de service sont devenues plus nombreuses.

le téléphone, le service de port des bagages, la femme de chambre, des solutions pour les clients qui arrivent tardivement durant la nuit ou très tôt durant la journée (avant 14h). Les sites web, en facilitant le contact avant, pendant ou après le séjour, permettent à l'hôtel de contrôler la qualité des prestations offertes et de détecter rapidement les défaillances éventuelles et susceptibles d'influencer la satisfaction de ses clients

- Services de confort. Ces services permettent à l'hôtel de répondre aux besoins individuels de ses clients et par là d'augmenter leur confort. Par exemple, les hôtels d'affaires présentent à leurs clients des chambres avec bureau, salle de bain bien équipée (jacquouisie, shampoing et savon de marque), ainsi que des services plus personnalisés (draps spéciaux, lecteur DVD, minibar avec boissons préférées). D'autres hôtels créent de l'ambiance en programmant des animations touristiques spécialisées, prévoient aussi pour les familles avec enfants un service de crèche pour encourager les parents à sortir le soir et à se rendre à la discothèque et aux bars. Le site web permet à l'hôtel de collecter des informations pertinentes sur les préférences des clients. L'analyse de ces informations lui permet de mieux comprendre les attentes et les préférences individuelles des clients et de personnaliser ses produits en conséquence.
- Services de support pour l'acquisition d'autres produits touristiques. Une alliance¹²⁰ avec des entreprises non directement concurrentes et qui servent les mêmes clients contribue à l'amélioration de la qualité du produit et à la perception de la valeur de l'offre par les clients. Le commerce électronique permet ainsi à l'hôtel de coopérer avec des entreprises partenaires actives dans des secteurs annexes et d'offrir aux touristes plusieurs autres produits complémentaires. On peut noter ici les animations et les excursions touristiques, les visites de musées et de lieux historiques, l'achat de produits d'artisanat, la location de voitures, ainsi que la réservation et l'achat à distance de vols auprès des compagnies aériennes¹²¹. Les sites web permettent à l'hôtel de contrôler la qualité des prestations offertes par ses partenaires et de détecter rapidement les problèmes éventuels et susceptibles d'influencer la satisfaction de ses clients. Par exemple, si le transfert de ses

¹²⁰ Les alliances sont des relations d'affaires entre des parties indépendantes qui s'accordent et s'entendent pour coopérer afin de mieux servir leurs clients tout en gardant des identités juridiques séparées (Kotler 2003).

¹²¹ « Easy jet » organise des vols « charters » dans la majorité des pays européens pour moins de 100 \$. Un partenariat avec ces compagnies aériennes permet aux hôtels d'améliorer leur rapport « qualité/prix ».

clients n'est pas assuré à temps ou convenablement, l'hôtel peut percevoir cette défaillance et intervenir rapidement en envoyant une voiture privée pour ses clients. En outre, le site web permet l'automatisation et la centralisation des opérations de commandes et de paiements des services achetés par les clients d'un hôtel auprès des entreprises partenaires ou de magasins situés dans l'hôtel et aux alentours. Cette solution est largement appréciée par les clients qui préfèrent sortir sans beaucoup de cash.

Services informationnels

Les écarts entre, d'une part, les informations reçues par les clients (touristes ou gens d'affaires) avant leur voyage à travers les communications marketing de l'hôtel ou fournies par les organisateurs de voyages et, d'autre part, la réalité vécue durant le séjour en Tunisie représentent une importante source de mécontentement¹²². Pour éviter ces effets très négatifs, on doit agir sur les informations fournies par les organisateurs de voyages et sur les informations fournies directement aux clients.

- Informations fournies par les organisateurs de voyages. Généralement, les conseillers des organisateurs de voyages ne connaissent que vaguement les caractéristiques de la Tunisie et de ses hôtels. Par conséquent, ils se trouvent parfois incapables de répondre avec précision aux requêtes des touristes qui sont de plus en plus exigeants en terme d'informations et de conseils personnalisés. Les hôtels expliquent cette situation par l'inefficacité des moyens de communication utilisés et par la forte rotation du personnel des organisateurs de voyages. Pour lutter contre le manque d'informations, les hôtels organisent des visites guidées pour les conseillers des organisateurs de voyages pour leur présenter leurs produits. Certains organisateurs de voyages n'envoient pas leurs personnels mais plutôt des amis ou leurs proches. Cependant, le problème de la rotation du personnel n'est pas pour autant réglé. Le commerce électronique permet en partie de résoudre ce problème. Par exemple, les sites web dynamiques permettent aux conseillers des organisateurs de voyages d'accéder directement à la base de données de l'hôtel et de télécharger des informations actualisées. Aussi, les interfaces uniformes du web facilitent les communications interactives entre les hôtels, les conseillers et les touristes. Plusieurs

¹²² Vendre aux touristes des nuitées avec option « vue mer » dans une ville non côtière.

autres services d'Internet¹²³ permettent aussi à l'hôtel et à ses partenaires d'échanger à distance et en temps réels des informations et des applications informatiques. En outre, les hôtels et leurs partenaires peuvent aussi créer des bases de données marketing décentralisées, et accessibles à distance, indépendamment des contraintes géographiques et de la nature des systèmes informatiques utilisés.

- Informations fournies directement aux clients. Le commerce électronique permet à l'hôtel de valoriser son offre en proposant directement aux touristes plus de services informationnels. Ainsi, l'hôtel peut mieux communiquer et informer les touristes de ses avantages et de ses spécificités et d'éviter par là les mauvaises surprises liées à l'interprétation des messages publicitaires. L'hôtel peut offrir à ses clients une visite virtuelle afin de les familiariser avec ses infrastructures et avec les caractéristiques de la région de son implantation. Ainsi, l'hôtel aura la possibilité de présenter à ses clients la salle de meeting et l'emplacement des places réservées, les accès aux salles réservées aux invités d'un colloque, les équipements et le matériel électronique installés, l'emplacement des restaurants et les tables réservées. Ces services complètent les prestations fournies par le personnel d'un hôtel, tout en le déchargeant de la réalisation de ces tâches. Souvent, les conseillers des organisateurs de voyages ne parviennent pas à transmettre de telles informations avec autant de précision.

7.1.2. Différenciation par le personnel de contact

Dans le secteur hôtelier, la majorité des services touristiques et hôteliers nécessitent la présence simultanée du personnel de l'hôtel et du consommateur. On peut vraiment parler de « co-production ». Cependant, la qualité du produit dépend fortement des compétences et des aptitudes des employés de contacts de l'hôtel. La force de vente se charge d'attirer les clients à l'hôtel, alors que les personnels de contacts¹²⁴ délivrent les divers services hôteliers aux clients depuis leur arrivée jusqu'à leur départ. Un manque de professionnalisme de ce personnel risque de réduire les effets sur la satisfaction des clients, des investissements de marketing et d'infrastructures assumés par l'hôtel¹²⁵. Les hôtels

¹²³ On cite comme exemple, les serveurs http, les programmes en JavaScript et les solutions EDI/Web.

¹²⁴ Le personnel d'accueil, de réception, de services, de chambre, etc.

¹²⁵ Un service manqué qui coûte moins de 10\$ réduit les effets des investissements qui coûtent plus d'un million \$ dans les infrastructures et équipements (hôtelier).

affirment que les clients sont plus attentifs aux erreurs du personnel qu'à leurs activités réussies¹²⁶. En effet, les touristes ont toujours quelques histoires à raconter sur le temps d'attentes dans le restaurant d'un hôtel ou lors de la réception d'un service particulier. Mais, ils sont moins motivés pour valoriser les efforts fournis par le personnel de l'hôtel afin de résoudre leurs problèmes (envoyer à l'aéroport un passeport oublié, fournir un ordinateur personnel pour vider la mémoire d'un appareil photo numérique, garder les enfants lors des excursions de courte durée). Certains hôteliers affirment que même si la majorité des clients séjourne dans un hôtel durant une période relativement courte, les bons, moins bons, ou mauvais souvenirs restent gravés dans leur mémoire pour une période beaucoup plus longue.

Dans ces conditions, afin de mieux servir ses clients dans un véritable processus de co-production, l'hôtel devrait recruter du personnel qualifié et bien formé. De plus, il devra motiver ce personnel. Les mesures à prendre dans ce sens seraient, d'après nos entretiens, de développer les qualifications professionnelles, les qualités humaines et les bonnes initiatives du personnel.

Développer les qualifications professionnelles

Une stratégie efficace de co-production nécessite que le client soit capable d'utiliser efficacement l'ensemble des services à consommer durant son séjour hôtelier et se servir convenablement des infrastructures et des équipements d'un hôtel (téléphone, télévision, piscines, sauna). Le personnel de l'hôtel devrait dès lors être capable de bien expliquer et soutenir les clients dans la compréhension de ces modes d'utilisations et dans leur recherche d'informations, ainsi que lors de la réalisation des démarches nécessaires pour la réservation et le payement des services hôteliers et des services supplémentaires. Le problème se situe au niveau du recrutement et la formation.

- Recruter du personnel qualifié. Il ressort de nos entretiens que durant les périodes de fortes demandes, les hôtels de la Tunisie recrutent du personnels temporaires (extras ou saisonniers) souvent peu formé. La majorité de ces employés sont des personnes actives dans d'autres secteurs d'activités qui ne maîtrisent pas convenablement les techniques et les pratiques hôtelières (serveurs dans les cafés populaires, étudiants, chômeurs).

¹²⁶ « Les erreurs attirent beaucoup plus l'attention que les bonnes choses » (hôtelier).

Certains hôtels intègrent aussi durant la haute saison des employés aux bénéfices de nouveaux diplômés afin de bénéficier des avantages financiers accordés par l'Etat tunisien pour l'insertion des nouveaux diplômés dans la vie active. La majorité des employés temporaires sont soumis aussi à des contrats à échéances déterminées, après quoi ils seront licenciés ou automatiquement titularisés. Mais, plusieurs hôtels, recourent à certaines pratiques non réglementaires qui leur permettent de garder les meilleurs des employés temporaires tout en contournant l'obligation de les titulariser à la fin de la période d'essai. En outre, le secteur hôtelier de la Tunisie se caractérise par une forte rotation du personnel qualifié¹²⁷. Certains hôteliers expliquent le phénomène de rotation du personnel qualifié par les incitations offertes par plusieurs grandes chaînes hôtelières afin d'encourager le recrutement des employés qualifiés actifs dans les petits hôtels en leur proposant des rémunérations supérieures, de meilleures conditions de travail et des possibilités de promotion en fonction des compétences. Par contre, plusieurs petits hôtels pratiquent des rémunérations très faibles et réservent les postes de décideurs aux personnes ayant des liens familiaux avec les propriétaires.

- Former le personnel. Les hôtels tunisiens pratiquent très peu une politique de formation de l'ensemble de leur personnel de contact. Généralement, les hôteliers se contentent de former leur personnel permanent (titularisé) en le finançant au moyen des facilités fiscales offerts par l'Etat tunisien (Taxes de Formations Professionnelles, TFP). Ensuite, le personnel permanent explique au personnel ayant des contrats à échéances limitées les démarches nécessaires pour un accomplissement suffisant de leurs tâches et des opérations courantes, telles que les procédures de réservations et de paiements. Certains hôteliers forment une partie de leur personnel temporaire sous condition qu'ils acceptent tacitement de renoncer à leur droit de titularisation à la fin de leur période de stage réglementaire. Ces employés devraient accepter d'être mutés à la fin de leur période d'essai vers des hôtels partenaires. D'autres hôteliers proposent au personnel temporaire qui fait preuve de professionnalisme un arrêt de travail officiel pendant la basse saison en leur payant un certain pourcentage de leur salaire.

¹²⁷ « Très difficile de garder les meilleurs du personnel de l'hôtel ».

Développer les qualités humaines

La qualité des interactions entre les clients et les collaborateurs de l'hôtel influence fortement la satisfaction des clients et leur perception de la qualité des produits offerts par l'hôtel. Certes, le personnel de contacts d'un hôtel opère dans un environnement agréable, en contact avec des clients en vacances, très souvent décontractés et prêts à les écouter et à partager leurs opinions. Ce cadre favorable n'est toutefois pas suffisant pour développer ces qualités humaines auprès du personnel de contact de l'hôtel. Même avec une bonne formation visant les qualifications professionnelles, le personnel de contacts n'est pas spontanément courtois, sympathique et accueillant avec les clients de l'hôtel. Ces qualités sont fortement influencées par des acquis génétiques, liés à l'éducation, à l'humeur, aux problèmes émotionnels et aux disponibilités des personnes concernées. Quelles sont alors les mesures à prendre pour s'assurer de ces qualités humaines du personnel? En admettant que l'hôtelier peut être attentif à ce problème au moment de la sélection du personnel, il peut ultérieurement agir en motivant son personnel, en réduisant son stress, en développant la confiance entre les clients et le personnel.

- Motiver le personnel. Ce moyen semble évident, mais il n'est pas nécessairement facile à atteindre, en particulier pour le personnel temporaire. Une personne étant ce qu'elle est, il est souhaitable pour elle-même et pour l'hôtel qu'elle soit motivée à valoriser sa personnalité et ses qualités humaines, notamment à travers une attitude positive envers les clients. L'hôtel devrait utiliser toutes les occasions pouvant l'encourager dans ce sens.
- Réduire le stress du personnel. Les employés de l'hôtel peuvent commettre involontairement des erreurs lorsqu'ils se trouvent dans des situations de stress qu'ils sont incapables de gérer. En effet, durant les périodes de forte demande, les employés de l'hôtel qui participent à la production des services sont soumis à beaucoup plus de contraintes qui les empêchent de réaliser convenablement leurs tâches (bonne disponibilité, gestion de stress avec professionnalisme, explications et réponses patientes aux clients). Ici, le site web peut jouer un rôle, car il permet à l'hôtel de réduire les tâches sans grande valeur, normalement réalisées par ses collaborateurs. Ainsi, ces derniers peuvent accorder plus de temps aux clients et concentrer leurs efforts pour leur offrir des services, à la mesure de leurs attentes. Par exemple, le site web permet aux clients de

réaliser à distance plusieurs tâches administratives, de personnaliser leur chambre et de choisir les services qu'ils souhaitent, avant leur arrivée à l'hôtel. Ainsi, l'hôtel reçoit les caractéristiques de la commande avant l'arrivée du client et peut notamment préparer la chambre en conséquence.

- Développer la confiance entre les clients et le personnel. Très souvent, les touristes estiment que le personnel de l'hôtel dispose de bonnes connaissances des produits touristiques tunisiens et le considèrent comme des conseillers avertis. Par exemple, plusieurs touristes demandent l'avis du personnel de l'hôtel pour l'acquisition de biens ou services à l'extérieur de l'hôtel, et des recommandations pour programmer des excursions et des visites à des lieux spécifiques de la région. Cependant, les tours opérateurs n'apprécient pas toujours cette confiance qui se développe entre le personnel de l'hôtel et les clients et qui contribue à créer une certaine fidélité à la marque de l'hôtel. Pour ces raisons, plusieurs organisateurs de voyages installent leurs propres représentants dans l'hôtel ou dans les régions touristiques pour conseiller leurs clients. Pour renforcer la confiance des clients à la marque de leur employeur qui est un tour opérateur et les fidéliser, les représentants des organisateurs de voyages, qui sont très souvent des européens, exhibent une parfaite connaissance, un savoir-faire et une bonne maîtrise des produits hôteliers et du marché touristique qui dépasse celle du personnel de contact des hôtels. De plus, les liens établis entre un hôtel et plusieurs autres entreprises partenaires augmentent la complexité des requêtes formulées par certains clients. C'est là que pour bien renseigner les clients, le personnel de contact devrait disposer d'une vision globale du marché touristique tunisien. Un site web dynamique performant devrait permettre au personnel de disposer des informations actualisées sur les services fournis par l'ensemble des partenaires de l'hôtel et des caractéristiques de sa région d'implantation. Malheureusement, selon nos entretiens, la majorité des hôtels ne disposent pas de ces solutions informatiques.

Développer les bonnes initiatives

Pour favoriser le développement de bonnes initiatives du personnel on peut envisager aux moins quelques mesures : des procédures de travail claires et flexibles, une information complète du personnel et l'amélioration de la communication interne.

- Procédures de travail claires et flexibles. La majorité des hôtels de la Tunisie imposent à leurs employés des manuels de travail qui limitent leurs capacités à répondre rapidement aux requêtes spéciales formulées par certains clients. Par exemple, le personnel de contact n'est pas autorisé à accorder plus de services supplémentaires ou des avantages tarifaires aux clients fidèles, sans l'accord préalable du manager. Dans certains hôtels, ce type d'autorisation peut prendre parfois plusieurs heures, ou quelques jours en cas d'absence de la personne responsable. La mise en place d'une politique de travail flexible permettrait au personnel de disposer d'une marge de manœuvre nécessaire pour ajuster en temps réel l'offre des services supplémentaires selon les attentes des clients. En effet, l'offre hôtelière se compose du produit central dont les attributs sont souvent programmés et produits avant l'arrivée du client, et d'un ensemble de services supplémentaires souvent non programmés car leur consommation et achat sont fortement influencés par les désirs et le pouvoir d'achat des clients. Plusieurs hôteliers sont bien conscients du fait que la planification des services supplémentaires peut conduire à des offres peu adaptées aux besoins réels du client, alors que la non planification exige des improvisations, au moment du séjour du client. En cas d'absence de planification, les employés de contacts peuvent jouer un rôle très important pour contourner les problèmes éventuels et offrir les services supplémentaires en fonction des besoins des clients. En effets, la force de vente est souvent en contact avec les clients en dehors de l'hôtel. Le personnel de contact est au contraire bien placé pour identifier les besoins latents des clients, pour comprendre le degré d'importance qu'ils accordent aux divers services fournis par l'hôtel et pour proposer à l'hôtel d'intégrer les services demandés dans son offre avant l'arrivée des clients. Le personnel d'exploitation communique avec les clients durant leur séjour hôtelier et peut ainsi comprendre et définir en temps réels les services supplémentaires à présenter à chaque client. De plus, le personnel devrait être capable d'apercevoir les comportements et les problèmes rencontrés par les clients et de déterminer les causes de leur insatisfaction. Ainsi, s'il dispose de plus d'initiative, le personnel sera capable d'éliminer les services sans grande importance pour les clients et de remédier rapidement aux éventuels problèmes observés. Par exemple, le personnel de contact peut identifier, dès leur arrivée, les clients qui présentent des sources de nuisances pour les autres clients, les héberger dans des chambres adaptées et leurs

réserver des places ensemble dans les restaurants. Le site web de l'hôtel et un Intranet peuvent contribuer à améliorer la marge de manœuvre des employés de contact et leur permettre de disposer rapidement des informations et des autorisations nécessaires afin de réagir efficacement et plus rapidement. Ces deux solutions permettent aussi aux responsables concernés d'être constamment informés sur les décisions prises par leurs collaborateurs et d'évaluer leurs conséquences sur la satisfaction du client, l'image et la rentabilité de l'hôtel.

- Informer le personnel. Une bonne politique de communication et d'échange d'information à l'intérieur de l'hôtel permet au personnel de contact de comprendre les objectifs stratégiques et marketing de leur hôtel et de mieux contribuer à leurs réalisations. Cependant, les hôtels de la Tunisie estiment que ces informations ne sont pas nécessaires pour l'accomplissement des tâches allouées à leur personnel de contact. Par exemple, plusieurs hôtels limitent l'accès aux informations relatives aux promotions programmées et les nouveaux services intégrés dans les produits aux managers et à quelques hauts responsables, et accordent une faible importance à l'accès à ce type d'informations par leur personnel de contact. Dès lors, le personnel de contact mal informé se trouve souvent contraint d'improviser ses réponses. Par exemple, le personnel d'accueil qui n'est pas informé de la sortie retardée d'un client risque d'envoyer un nouveau client à une chambre pas encore préparée. Le site web et l'Intranet de l'hôtel permettent à l'ensemble de personnel d'être constamment informé sur la stratégie marketing et le fonctionnement de l'hôtel. De plus, la base de données marketing (BDM) permet aux employés de s'informer rapidement sur les requêtes formulées par les clients et les services dont ils ont bénéficié lors de leur séjour dans l'hôtel et disposer de l'historique des clients fidèles¹²⁸.
- Développer la communication interne. La production d'un produit de bonne qualité et l'optimisation des réponses aux requêtes formulées par les divers clients nécessite une excellente coopération entre l'ensemble des services de l'hôtel et une bonne politique de communication interne. Le personnel de contact peut fournir aux managers des informations pertinentes et importantes pour la définition de la stratégie et des actions

¹²⁸ The Ritz-Carlton Hotel a développé une BDM contenant l'historique de 240'000 clients (Kotler 2003).

marketing. L'analyse de ces informations permet à l'hôtelier d'ajuster son offre en fonction des attentes de ses clients, d'éliminer les services sans grande importance et de remédier rapidement aux problèmes éventuels. Cependant, la communication interne ne semble pas encore assez développée au sein des hôtels de la Tunisie. Les différents départements des hôtels se caractérisent, comme pour beaucoup d'entreprises, par de fortes divergences d'intérêts qui entravent l'échange systématique et spontané d'informations entre eux. Ces conflits sont observés principalement entre les services d'exploitation, commerciaux et financiers des petites chaînes hôtelières locales. En outre, plusieurs employés ne communiquent aux managers que l'information qu'ils demandent. Ce manque de transparence est expliqué principalement par deux facteurs. Tout d'abord, les employés savent pertinemment que très souvent ils ne seront pas capables de convaincre leur directeur d'accepter leurs propositions de changer certaines procédures de travail ou d'intégrer dans l'offre de nouveaux services fréquemment demandés par les clients. De plus, l'adoption des méthodes de sanctions par les hôteliers incite les employés à garder une certaine discrétion sur les erreurs commises. Certains collaborateurs essayent de cacher et de réparer par leurs propres moyens les erreurs commises, par crainte de réactions négatives de leur supérieur. Parfois, certaines initiatives des employés accentuent les problèmes au lieu de les résoudre et augmentent l'insatisfaction des clients. Plusieurs solutions informatiques permettraient aux collaborateurs de l'hôtel d'échanger rapidement des informations entre eux et de comprendre comment les décisions et les tâches de chaque département ou employé affectent les objectifs et les performances de l'hôtel.

Encore une fois, cette solution nécessite la création d'un environnement de confiance entre les divers services de l'hôtel et les managers, ainsi qu'une stratégie d'écoute efficace auprès de l'ensemble du personnel de l'hôtel et de ses services.

7.1.3. Obstacles et possibilités

La question à analysée dans cette section est en rapport avec les obstacles et les possibilités de l'application du commerce électronique dans une optique de différenciation par assortiment complet du produit hôtelier. Quelques aspects généraux sont à examiner sous cet angle, spécialement des aspects de culture d'innovation et de qualité, de politique de

produit, de distance des décideurs par rapport au marché et de technologie d'information et de communication (TIC). On verra que les aspects positifs de ces divers éléments sont encore encouragés par l'évolution de la relation « offre- demande ».

Culture d'innovation et de qualité

Pour améliorer la satisfaction de ses clients, l'hôtelier devrait développer au sein de son hôtel une culture de service de haute qualité, sans faille. Plusieurs hôteliers affirment qu'ils ne visent pas une politique de qualité totale, mais plutôt l'atteinte d'un niveau de qualité conforme au positionnement souhaité et correspondant aux besoins du marché ciblé, et, si possible, atteindre un niveau de qualité légèrement supérieur ou proche de celui des produits concurrents. Les entretiens laissent apparaître aussi que les hôtels de la Tunisie investissent beaucoup d'argent dans leur produit central (infrastructures et équipements) et accordent une moindre importance aux services nécessaires pour la mise en place d'une culture de qualité totale. En effet, les principales innovations réalisées durant les dernières années par les hôtels interrogés étaient des extensions de leurs capacités d'hébergement et des imitations de produits et services offerts par les grandes entreprises hôtelières de renommée internationale. Aussi, plusieurs hôtels ne disposent pas de méthodes qui leur permettent de contrôler systématiquement la qualité des services fournis aux clients.

Dés lors on peut suggérer au moins deux groupes de mesure pour améliorer cette situation : la prise de conscience des avantages d'une politique de qualité totale au niveau des hôtels et la promotion de technologies d'information et de communication. Le premier groupe de mesures relève des organismes gouvernementaux de soutien au tourisme tunisien qui déjà s'en préoccupe (programme de mise à niveau). Le deuxième groupe de mesures est analysé plus loin sous le titre « Technologies d'information et de communication, TIC ».

Politique de produit

Les hôtels tunisiens fondent leur politique de produit, souvent et par habitude, sur l'analyse des besoins des marchés traditionnels et les attentes formulées par les organisateurs de voyages. Ainsi, la majorité des hôtels se retrouvent très souvent avec des offres (produit central) quasiment homogènes, alors qu'en réalité les besoins et les préférences des clients sont très diverses. Par exemple, les attentes des clients du balnéaire sont différentes de celles des autres segments de marché tels que le tourisme de bien-être, le tourisme culturel

ou écologique. De plus, le degré d'importance accordé par les clients aux services supplémentaires fournis par l'hôtel n'est pas toujours clair. En effet, certains services peuvent avoir pour des clients une grande importance, alors qu'ils seront jugés inutiles par d'autres clients. Par exemple, certains clients choisissent un hôtel pour se reposer après une période de stress, alors que d'autres veulent s'y amuser. Les familles avec enfants accordent moins d'importance au grand luxe, et plus à des chambres propres avec des lits bien adaptés à leurs enfants, à des locaux fonctionnels et équipés d'installations facilement utilisables par leurs enfants. De leur côté, les gens d'affaires accordent souvent une grande importance à certains équipements (connexion Internet à grand débit ou sans fil). Ces équipements pourraient avoir une moindre importance auprès des touristes qui organisent des excursions ou passent des vacances pour leur bien-être. Actuellement, plusieurs hôteliers concèdent qu'il est nécessaire d'offrir une large gamme de services supplémentaires et de laisser le choix aux clients (animation, excursion, équipements, restaurant), même si plusieurs services représentent des charges supplémentaires, alors qu'ils ne sont pas très utilisés par les clients. En somme, la majorité des hôtels livrent des produits standard. La tendance est toutefois vers une généralisation de l'offre d'un assortiment complet. Dans cette perspective de nouveau une politique de vente par Internet devrait fortement accélérer le développement de cette tendance. Cette politique devrait aussi agir sur les coûts, puisqu'elle permet de mieux anticiper les besoins et ainsi de cibler les dépenses.

Distance du décideur par rapport au marché

Les directeurs d'hôtels affirment aussi que, souvent, les propriétaires des hôtels qui avalisent les décisions en rapport avec l'innovation des produits ne sont pas des professionnels de l'industrie touristique, mais ils proviennent d'autres métiers (médecins, promoteurs immobiliers, banquiers). Leur manque de contact avec le marché les empêche d'apercevoir à temps l'évolution de la demande, ainsi que l'importance accrue des services, aux yeux des clients. Très souvent, les principales idées innovatrices proviennent des imitations de produits des entreprises concurrentes. Certains hôtels décident ainsi de s'investir uniquement dans des produits ayant eu un certain succès commercial. En outre, ces hôtels essaient d'adapter et de trier les caractéristiques des produits imités, en vue notamment d'en abaisser encore le prix. Cette situation de distance du décideur n'est pas

typique de l'hôtellerie tunisienne. On la rencontre même dans des entreprises multinationales et pas seulement de l'hôtellerie. On ne voit pas trop comment remédier à cette situation. L'obligation désormais imposée par le gouvernement que les directeurs d'hôtels de Tunisie suivent une formation professionnelle dans l'hôtellerie devrait aller dans le bon sens. Pour le reste, il faut compter sur les effets d'entraînement de l'imitation.

Technologies d'information et de communication (TIC)

Comme déjà remarqué, plusieurs hôteliers accordent une faible importance à la communication interne, pour assurer un échange systématique et spontané d'informations entre les différents départements de l'hôtel. Aussi, l'absence de moyens de communication directe et rapide au sein de l'hôtel entrave l'échange systématique des informations à l'intérieur de l'établissement hôtelier. Présentement, les communications se font de façon orale et informelle. Il en résulte cependant un manque de transparence qui prive notamment les managers de rapports relatifs aux appréciations des clients sur la qualité des services fournis et les problèmes survenus, ainsi que des suggestions éventuelles de leurs employés. Actuellement, pour remédier à ces problèmes, plusieurs hôtels ont créé des solutions informatiques. Par exemple, un site web et un Intranet permettent à un hôtel d'installer un système de suivi de sa clientèle, de contrôler les actions de son personnel, ainsi que les actions des entreprises partenaires, afin de réagir rapidement en cas d'erreurs. Par exemple, un Intranet permet à l'hôtelier de contrôler quotidiennement la maintenance des chambres, l'entretien des divers locaux de l'hôtel et de disposer rapidement des réclamations formulées par ses clients. De plus, la création d'une base de données marketing permet à l'hôtel d'enregistrer les informations collectées par le personnel de contact sur les comportements et les requêtes formulées par les clients. Actuellement, plusieurs hôteliers sont sensibilisés aux avantages potentiels d'une utilisation des technologies de l'information et de communication qui sont souvent plus difficiles à apercevoir et à imiter rapidement par les entreprises concurrentes (web, Intranet, SIM) que les avantages financiers accordés aux clients. Plusieurs hôteliers sont entrain d'évaluer leurs besoins en solutions informatiques afin de bénéficier des incitations de l'Etat tunisien à la formation du personnel et à l'utilisation des technologies de l'information et de communication.

Une remarque doit encore être ajoutée en conclusion du point 3 de cette section qui étudie les possibilités du commerce électronique dans une politique de différenciation par

assortiment complet. Une telle politique tend à être encouragée par un renversement de la relation offre-demande dans l'hôtellerie tunisienne. Jusqu'à la fin des années 1980, celle-ci enregistrait une croissance de la demande plus rapide que celle de l'offre. Depuis lors et désormais, ce phénomène ne joue plus, en raison d'une accentuation de la concurrence à l'intérieur comme à l'extérieur de la Tunisie. Antérieurement le taux de remplissage relativement élevé des hôtels leur donnait un très grand pouvoir de négociation par rapport aux tours opérateurs et aux touristes. Ils n'avaient guère à se préoccuper de réclamations ou d'annulations tardives, puisque la demande était de toute façon présente. Pendant la haute saison, il arrivait que des tours opérateurs devaient fortement batailler pour n'obtenir qu'un contingent de quelques chambres supplémentaires. Désormais, la situation est toute autres. Elle invite à se préoccuper de différenciation par assortiment complet et de qualité totale.

7.2. Différenciation et méthode de vente par Internet

La stratégie de différenciation par assortiment complet étudiée jusqu'ici représente une condition nécessaire, mais non suffisante, au succès sur le marché des voyages, même si l'on admet la présence d'un site web. Pour intéresser les touristes, la stratégie de différenciation devrait s'étendre aux processus de vente par Internet en proposant d'abord des sites web plus conviviaux et ensuite des mécanismes d'achat (réservation, paiement et confirmation) mieux adaptés aux préférences et aux besoins nouveaux des acheteurs par Internet (Desmet 2000). Ces deux points feront l'objet de la présente section.

Ces actions devraient donner aux processus de vente par Internet des caractéristiques proches de celles offertes par les agences de voyages, par exemple, l'accessibilité de l'agence, son atmosphère, les possibilités d'interactions de ses clients avec les conseillers de l'agence, la participation des clients dans la production des services et l'interaction des clients qui préparent leur voyage. Toutes ces variables affectent la perception par les clients de la qualité du service fourni. Cette dimension est très importante dans l'industrie des voyages et hôtelière. Elle devrait s'intégrer dans la conception d'un site web.

La figure 7.1 résume les diverses possibilités de contacts entre les consommateurs et les producteurs de services hôteliers.

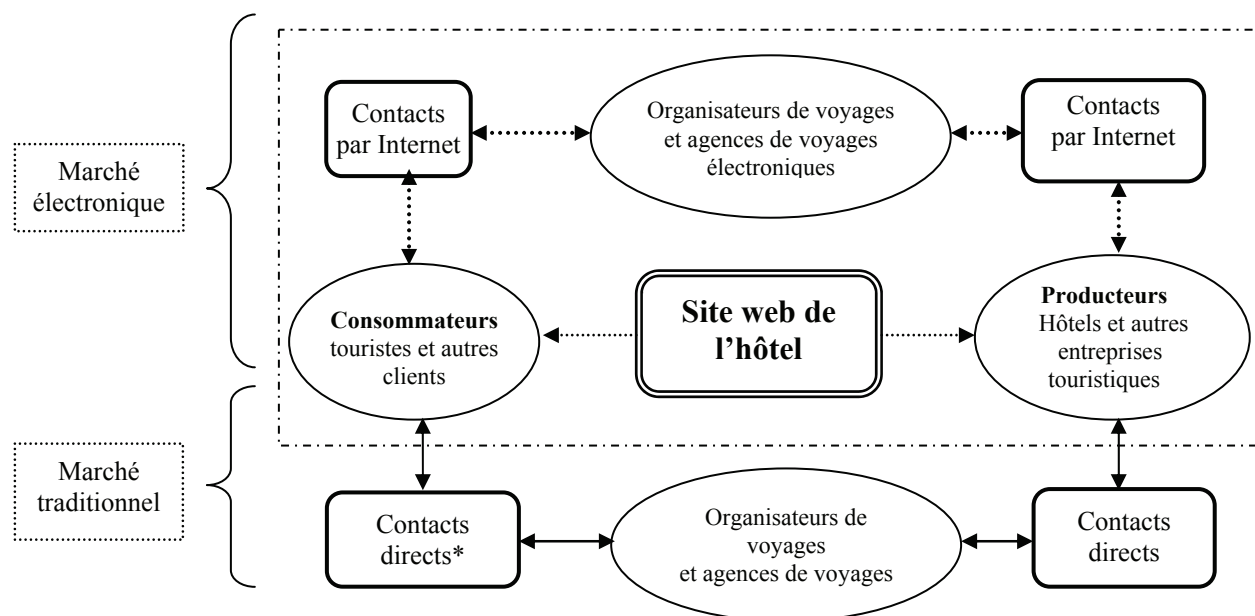


Figure 7.1. Communications et échanges d'informations entre l'entreprise hôtelière, ses partenaires d'affaires et ses clients, sur le marché hôtelier (traditionnel et électronique),
Inspiré de Hoffman (1995), Kollmann (2001) et des entretiens de notre étude.

* par des moyens autres qu'Internet : téléphone, fax, lettre, entrevue, etc.

7.2.1. Convivialité de l'interface et de l'information disponible

Le premier contact est très important pour la réalisation d'une transaction commerciale par Internet. C'est le client qui fait le contact initial. L'hôtel devrait faire en sorte que les meilleures conditions possibles soient données, pour faciliter la réalisation de ce premier contact. Pour cela, l'hôtel devrait créer un site web qui présente des interfaces de communication et ces communications elles-mêmes. De plus, pour motiver le visiteur à y retourner et à le conseiller à son entourage, le site web devrait avoir un certain nombre de qualités qui sont examinées ci-dessous à savoir, être créé et développé avec professionnalisme, tenir compte de la diversité des cultures et des compétences des visiteurs, communiquer et créer une ambiance favorable à la vente par Internet.

Créer et développer le site web avec professionnalisme

Souvent, les touristes relient la qualité des produits hôteliers à l'image de marque et à la réputation de l'hôtel. Sur le marché traditionnel, afin de développer une image positive et confirmer le standing de l'hôtel auprès de ses clients, l'hôtel soigne au maximum ses apparences extérieures (façade, parking, personnel). Pour la vente par Internet, cette apparence est communiquée à travers le site web de l'hôtel qui devrait être conçu avec beaucoup de professionnalisme.

Un site web de bonne qualité permet à l'hôtel d'améliorer la confiance et la perception du risque par les visiteurs. Souvent, avant de partir en vacances, les clients qui achètent des produits hôteliers ne disposent que d'un ticket (voucher) qui confirme la réservation de nuitées hôtelières et garantit l'acquisition du produit acheté. Généralement, l'appréciation de la qualité du produit hôtelier se fait à posteriori et non pas à priori. Ainsi, les clients sont souvent anxieux, parce qu'ils ne peuvent pas tester les produits hôteliers avant l'achat. En effet, le client ne peut pas procéder avec un hôtel lointain, comme avec les restaurants du quartier, où il peut vite « aller jeter un œil », avant de se décider. Plusieurs services offerts par les hôtels ne peuvent être ni touchés, ni vus, ni testés, sentis ou écoutés avant leur achat et leur consommation. Pour gagner la confiance du client, les hôtels utilisent tout le matériel promotionnel, l'impression donnée par leur personnel et l'environnement physique de l'hôtel pour matérialiser au maximum les divers aspects de son produit. Le site web permet à l'hôtel de présenter en trois dimensions ses produits, de publier des informations actualisées, ses tarifs et les services complémentaires (extras) qu'il fournit. De plus, il permet aux utilisateurs du site de faire des visites virtuelles à l'établissement hôtelier et de contacter le personnel de l'hôtel. Ainsi, ils auront l'impression d'expérimenter ses produits d'une manière semblable aux divers tests réalisables sur des produits tangibles.

Tenir compte de la diversité des cultures et des compétences des visiteurs

Etant donné que les touristes proviennent de plusieurs pays différents, les sites web devraient tenir compte de la diversité de leurs cultures et de l'hétérogénéité de leurs goûts (jeunes, personnes âgées, gens d'affaires, groupes d'amis, familles avec enfants). Pour atténuer les effets des différences culturelles, l'hôtel peut élaborer un site web

spécifique pour chaque segment de marché¹²⁹ ou bien un site web avec des interfaces dynamiques aptes à s'adapter aux préférences des clients sur chaque segment de marché (Volle 2000). La création et la gestion d'un site web autonome pour chaque marché s'avère plus coûteuse et elle limite l'accès à un grand nombre de marché. Pour cette raison plusieurs entreprises optent pour des alliances avec des sites de forte réputation sur le marché ciblé ou optent pour la création de sites dynamiques. La création de sites web dynamiques, qui s'adaptent automatiquement aux diversités des clients, nécessite des solutions informatiques performantes, permettant à l'hôtel de cerner le profil de chaque client et d'adapter la forme du site web et le contenu de ses pages en conséquence. Il existe plusieurs moyens d'atteindre cet objectif:

- Les outils de collecte des informations à travers Internet et les solutions d'analyse des modes de clicks et de navigations des clients à travers les différentes pages d'un site web (programmes identificateurs appelés « Cookies », questionnaires dynamiques). Ces outils permettent à l'hôtel de collecter des informations sur les visiteurs du site web.
- Les systèmes experts. Ces solutions informatiques permettent à l'hôtel d'analyser les données stockées dans sa base de données marketing ainsi que dans celle de ses partenaires (Bitouzet 1997). Les résultats de ces analyses lui permettent de définir le profil de chaque client et d'adapter rapidement l'interface du site web en conséquence.
- Les sites web proactifs. Ces sites adaptent en permanence leur interface selon les besoins et les préférences de chaque client. De plus, elle présentent des outils qui permettent aux clients de définir le degré d'interactivité souhaité et d'implication des conseillers dans la réalisation des transactions commerciales avec l'hôtel (Sauvage 2002).

La capacité des sites web à se configurer rapidement selon la nature et les préférences des clients et d'accomplir des transactions complexes représente un des avantages majeurs des sites web par rapport aux agences de voyages traditionnelles.

Communiquer et créer une ambiance favorable à la vente par Internet

Les hôteliers affirment qu'une bonne ambiance sur le lieu de vente des produits de voyages (salons, musique, décor) contribue fortement à la décision d'achat des clients. Ainsi,

¹²⁹ Par exemple, pour le marché français, le site web de voyages américain « expedia » a élaboré une alliance marketing avec le site web de la « SNCF », la société nationale des chemins de fer français.

l'hôtel devrait créer un site web en intégrant des facteurs d'animation aptes à stimuler l'imaginaire des visiteurs, d'une façon plus persuasive que les agences de voyages traditionnelles.

Plusieurs moyens peuvent ici être mentionnés :

- Le site web permet aux clients de s'informer à distance et en temps réel sur les produits, les services et les tarifs de l'hôtel sans se rendre aux agences de voyages. Les interfaces interactives des sites web permettent la publication de données actualisées sous forme de textes, de graphiques, de son, et d'images. Tous ces services contribuent à l'amélioration de l'implication des clients lors de l'utilisation du site web de l'hôtel.
- Les outils multimédias et d'Internet mobiles tels que la visioconférence permettent aux visiteurs du site web de l'hôtel de se placer dans un contexte de voyages et de vacances avant même leur départ. Ces outils permettent aux visiteurs du site web de réaliser des visites guidées de l'hôtel pour visualiser ses caractéristiques et se familiariser avec les spécificités culturelles de sa région.
- Les canaux d'échanges interactifs améliorent les contacts et l'interactivité entre les collaborateurs de l'hôtel, ses clients, et les visiteurs de son site web, en dehors de toute contrainte temporelle et géographique. Ainsi, les clients peuvent dialoguer en direct avec un télé-conseiller indépendamment des horaires d'ouvertures des agences de voyages vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. Exemples d'outils : la téléphonie par Internet, les discussions relayées par Internet « Chat », le serveur vocal.

7.2.2. Procédures de réservation, de paiement et de confirmation par Internet

La différenciation des méthodes de vente par Internet qui fait l'objet de cette section 7.2 a d'abord été étudiée dans l'aspect de convivialité des sites web. Il convient maintenant dans un deuxième point d'entrer dans la question des procédures.

La complexité des processus d'achat par Internet représente une entrave majeure au développement du commerce électronique sur le marché hôtelier. Ce fait a été confirmé par plusieurs études réalisées par des cabinets de conseil de renommée internationale (ING, BCG, emarketer), qui révèlent que de fortes proportions des acheteurs par Internet n'achèvent pas leurs transactions commerciales entamées, à cause de la complexité du

processus d'achat à travers le site web de l'entreprise sélectionnée¹³⁰.

Une stratégie de vente par Internet devrait donc viser à présenter des méthodes de vente fiables et des procédures de réservations conviviales qui améliorent la satisfaction des acheteurs par Internet.

L'exploration des sites web des hôtels et des agences de voyages laisse apparaître certaines pratiques qui valorisent les processus de ventes par Internet. Celle-ci peuvent être envisagées en trois phases : avant, pendant et après le séjour.

Avant le séjour

Le site web facilite la réalisation de plusieurs opérations en rapport avec l'organisation de voyages (documentations, réservations, paiements, confirmation).

- Réserver rapidement et facilement. Il s'agit de rendre les clients capables de trier rapidement et facilement les offres disponibles par Internet selon leurs préférences. A cet effet, l'utilisation des programmes informatiques d'assistance (TAO¹³¹, agents intelligents), permet à l'hôtel d'améliorer la flexibilité de ses processus de ventes. Ces outils offrent aux clients une assistance technique électronique (conseiller virtuel) pendant leurs utilisation du site web, pour la recherche d'informations, la réservation et le paiement des achats réalisés. Cette approche intègre des « solutions aux partenaires » pour assister les conseillers des organisateurs de voyages et des « solutions aux acheteurs » pour aider les clients. Elle présente aussi des fonctions « guide et assistance » qui permettent aux clients de s'informer sur la structure et le mode d'utilisation du site web de l'hôtel, et de demander à l'hôtel des renseignements plus précis et détaillés en cas de difficultés. Par exemple, le site web peut intégrer plusieurs outils d'échanges d'informations et de communications directes tels que le téléphone, les outils de discussions en temps réel, la messagerie électronique et les centres d'appels. Ainsi, le touriste peut contacter à tout moment l'hôtel et résoudre ses problèmes liés à la complexité de l'utilisation du site web ou du processus d'achat présenté.
- Proposer plusieurs méthodes d'achat. L'exploration des sites web laisse apparaître que les hôtels adoptent souvent des stratégies d'automatisation qui se traduisent par la

¹³⁰ 25% ne parviennent pas à trouver rapidement des offres intéressantes, 16% n'ont pas la compétence de passer des commandes en ligne et 12% ont des problèmes techniques (ING 2005).

¹³¹ Tourisme assisté par ordinateur: concept utilisé par les grandes agences de voyages (Expédia, Travolocity).

standardisation des processus d'achat. L'utilisation d'interfaces interactives et conviviales permet cependant à l'hôtel de vendre des produits personnalisés (packages dynamiques¹³²) en combinant l'approche de « standardisation » avec le « sur mesure ».

- Acheter à distance. Les clients peuvent réaliser plusieurs opérations à distance à travers le site web de l'hôtel telles que les démarches administratives, la réservation et le paiement. Ainsi, ils pourront économiser les coûts des déplacements et éviter de perdre patience dans les files d'attentes. En effet, à travers ces pages web dynamiques il devient possible aux conseillers et aux clients de télécharger plusieurs applications informatiques nécessaires pour la réalisation d'une transaction commerciale à travers les sites web de l'hôtel, indépendamment du type de leurs systèmes informatiques.
- Acheter plusieurs services complémentaires à travers le site web de l'hôtel. Les liens hypertextes rendent l'hôtel capable d'intégrer dans son site web plusieurs prestations, habituellement fournies par des entreprises actives dans d'autres secteurs annexes.
- Bénéficier d'une assistance lors de difficultés. Le site web devrait donner à l'hôtel la possibilité de comprendre comment le client interagit avec les différents produits et services présentés à travers le site web de l'hôtel, et de détecter les difficultés éventuelles afin de lui apporter le soutien nécessaire en temps opportun. Pour mieux assister les visiteurs de leur site web, certains hôtels affichent sur leur site web des numéros de téléphone gratuits (numéros verts). Cependant, la majorité des clients proviennent de pays lointains où les coûts de communication téléphoniques sont encore très élevés. Ainsi, la solution de « numéro gratuit » augmente les charges de communication et par là les coûts d'exploitation de l'hôtel. L'utilisation des services de communication par Internet s'avère ici d'une grande utilité pour réduire ce genre de coûts. Ces apports ont été largement traités à travers les différents chapitres de cette étude. Lorsque le client rencontre des difficultés lors de l'utilisation de son site web, il peut contacter les collaborateurs de l'hôtel en utilisant les outils de communication interactifs disponibles dans le site web. Par exemple, les systèmes experts donnent à l'hôtel le moyen de répondre automatiquement aux requêtes même très complexes formulés par les clients.

¹³² Un concept utilisé par les hôteliers pour la personnalisation du produit global.

- Créer une co-production. Les outils de communication interactive (comme par exemple un logiciel de simulation) permettent à l'hôtel de développer une logique de « co-production ». Ainsi, les clients peuvent être intégrés à des stades avancés de la conception et de la production des produits hôteliers (avant son arrivée à l'hôtel). Grâce à cette stratégie, l'hôtel se trouve en mesure de présenter des solutions mieux adaptées aux besoins de chaque client. Par exemple, le client peut visualiser l'hôtel et son environnement et choisir l'emplacement de sa chambre (bâtiment, étage, vue), demander l'installation de meubles supplémentaires et d'outils spécifiques (bureau, ordinateur, connexion Internet). De plus, il peut acheter des produits supplémentaires tels que des excursions ou autres activités d'animations touristiques.

Lors du séjour – phase de consommation des services

Le site web contribue aussi à l'appréciation de la qualité des produits hôtelier en facilitant leur consommation des services durant le séjour. La majorité des services offerts par un hôtel nécessite des interactions entre les clients et les employés de l'hôtel (voir 7.1.2). Dans ce sens, l'atmosphère de tous les échanges lors de la réception et de la consommation du produit représente une variable importante pour améliorer la perception de la qualité de ce produit.

- Le site web offre aux clients la possibilité de trouver des réponses adéquates en communiquant rapidement et directement avec le personnel de l'hôtel apte à résoudre le problème survenu.
- La combinaison de repas froids et chauds, lors du buffet du petit déjeuner allonge la file d'attente et favorise le gaspillage de nourriture, prise sans être consommée. En effet les clients préfèrent se servir copieusement dès le début, plutôt que de refaire la file une deuxième fois. Le site web permet aux clients de voir la composition du buffet et l'emplacement de ses composantes. Ainsi, il peut préparer le menu de ses repas, avant son arrivée au restaurant. La file d'attente est alors réduite, le repas du client est personnalisé et l'hôtel évite le gaspillage.

Au départ et après le départ du client

Dans cette phase on peut citer les points suivants :

- Planifier les services d'assistance. L'hôtel devrait prévoir du personnel qui s'occuperait des bagages, de la réservation du transfert à l'aéroport, du paiement de services supplémentaires dont les clients souhaiteraient bénéficier à leur départ. Les hôtels pourraient ainsi optimiser le départ du client, afin que sa dernière impression soit particulièrement bonne (cela peut contribuer à lui donner envie de revenir). Le site web permet aux clients de réaliser toutes les formalités nécessaires à la remise et au paiement de la chambre, ainsi que d'éventuels services supplémentaires.
- Matérialiser le service (valorisation du produit après le départ). Les hôtels et les agences de voyages ne vendent pas la chambre, mais le droit d'utiliser la chambre pendant une période déterminée. Quand le client quitte l'hôtel, il n'emporte rien dans ses valises, qui pourrait valoriser ultérieurement son séjour hôtelier. Il n'a que ses souvenirs et les appréciations de son vécu. Le site web est une opportunité de développer au moins en tant que possibilité, la mémorisation des événements vécus par des images de l'hôtel, de son personnel, ainsi que par la création d'espaces qui permettent aux clients de rester en contact, ce qui peut aussi être une manière de les fidéliser. Les interactions entre les clients peuvent représenter aussi une source de problèmes à l'hôtel. Par exemple, dans un hôtel de la région de Sousse, un client a demandé de ne pas être logé dans les chambres classée entre 300 et 400, alors qu'il n'a jamais visité l'hôtel. Cette décision d'éviter ces chambres était recommandée par un ancien client de l'hôtel.
- Valoriser les services hôteliers auprès des proches. Après le départ, la perception de la valeur des produits hôteliers est fortement influencée par les interactions du client avec son entourage (amis, membres de la famille). Le site web permet aux clients de partager leurs expériences avec des proches et de leur présenter plus facilement les avantages de l'hôtel. Par exemple, l'utilisation des outils d'Internet mobile permet au client de faire des visites virtuelles de l'hôtel et de sa région avec ses proches, de leur raconter ses souvenirs, et de les revivre de cette manière.

7.2.3. *Obstacles et possibilités*

Le développement du commerce électronique au moyen de la différenciation du produit hôtelier a été analysé dans ses aspects méthodes de vente par Internet en terme de convivialité et de procédure. Les obstacles et possibilités à ce sujet se distinguent selon les facteurs humains et les facultés d'apprentissage des utilisateurs, selon des facteurs techniques, et selon la nature et la composition du produit hôtelier global.

Les facteurs humains et les facultés d'apprentissage des utilisateurs

Dans cette perspective on peut citer les obstacles suivants :

- La croissance du nombre des sites web qui offrent des produits hôteliers. Ce surplus de source d'informations perturbe les acheteurs par Internet, qui se sentent alors perdus et incapables de faire un choix, et détourne beaucoup d'entre-eux de la finalisation du processus d'achat (*convivialité du site web et facilité d'utilisation*).
- L'absence de contacts humains. Une forte proportion des touristes préfère toujours communiquer directement avec les collaborateurs d'un hôtel et des agences de voyages traditionnelles. Une bonne exploitation des outils de communication interactive tels que la visioconférence, les discussions multimédias en temps réel « chat », la téléphonie à travers Internet, facilite un accueil chaleureux (*ambiance*) et atténue les effets de l'absence de contacts humains directs. L'hôtel peut aussi créer des forums pour réaliser des interactions entre les visiteurs du site web et les clients satisfaits, ayant déjà séjourné à l'hôtel. Ces témoignages devraient avoir beaucoup d'impacts sur les clients potentiels, surtout s'ils viennent du même pays que les clients faisant le récit de leur séjour.
- La complexité des sites web. La majorité des sites web explorés sont encore difficiles à utiliser à des fins commerciales par des personnes non familiarisées à l'utilisation des outils informatiques et aux services d'Internet. L'utilisation d'un site web de voyages par le client nécessite des apprentissages spécifiques afin de maîtriser les outils de recherches d'information, de communications directes avec l'hôtel, ainsi que pour comprendre les processus de réservations et de paiement à travers le site web. Cette situation est en partie due à l'absence d'une volonté commune des hôtels, de standardiser et de normaliser leurs processus de ventes et de paiements par le biais des sites web. Pourtant, les nouvelles possibilités offertes aux acheteurs pour accéder aux sites de

voyages, et pour les utiliser sont nombreuses, à l'aide de plusieurs terminaux autres que les ordinateurs personnels, tels que la télévision interactive, le téléphone cellulaire ou l'assistant personnel. Tout cela pourrait contribuer à la banalisation des processus d'achat par Internet.

Les facteurs techniques

L'exploration des sites web laisse apparaître l'existence de plusieurs problèmes en rapport avec la fiabilité des technologies de communications utilisées. Ces problèmes nuisent à la qualité des processus de ventes par Internet. On peut citer les obstacles suivants:

- Les pannes électriques. Ce problème peut être résolu par l'usage d'appareils spécifiques : les «onduleurs ».
- Les pannes du matériel et des logiciels informatiques. Elles peuvent être résolues par le dédoublement des installations sensibles et des mécanismes de reprises instantanées des opérations interrompues par d'autres appareils, sans perturber le processus d'achat.
- Les erreurs humaines. Elles peuvent être évitées par l'enregistrement automatique de toutes les communications et transactions électroniques réalisées.
- La lenteur d'échanges d'informations à travers Internet engendre souvent des coûts supplémentaires pour le client (temps de navigation), parfois sans qu'il puisse aboutir à des résultats intéressants ou finaliser sa transaction commerciale. Les solutions d'Internet à haut débit permettent aux clients d'utiliser plus rapidement les services d'Internet mobiles à grande distance et d'atténuer cet inconvénient.

La nature et la composition du produit hôtelier global

Le succès d'une stratégie de différenciation par la méthode de vente par Internet dépend fortement du degré d'immatérialité des produits offerts (importance de la partie intangible), de l'importance des services informationnels dans l'enrichissement de l'offre et du degré d'implication des clients dans l'élaboration du produit et la réalisation des processus de vente à distance. Quelles que soient les méthodes d'analyses utilisées, on constate une grande importance pour les hôtels des deux types d'éléments matériels et immatériels, ainsi que des services informationnels et de l'implication des clients. Tous ces éléments devraient encourager la différenciation des produits hôteliers dans une politique de vente à travers Internet.

7.3. Commerce électronique et marketing hôtelier

Les deux précédentes sections ont examiné les politiques d'assortiment complet (7.1) et les stratégies de vente à travers Internet (7.2). Il convient maintenant de se demander, premièrement, quelle est la stratégie marketing qui doit prévaloir pour être cohérente avec ces politiques, deuxièmement, quels sont les avantages, troisièmement, les moyens nécessaires pour la mise en place d'une telle stratégie marketing. Comme précédemment, cette section fait l'objet dans un quatrième point d'une analyse des obstacles et possibilités de cette nouvelle stratégie marketing.

7.3.1. Un marketing hôtelier compatible avec les politiques d'assortiment complet et de vente à travers Internet

Le problème est à analyser dans la perspective de l'évolution des stratégies marketing dans l'hôtellerie. Si l'on regarde l'évolution du marketing d'une façon générale (Kotler et al. 2003, Lendrevie et al. 2006), et dans l'hôtellerie tunisienne en particulier, on constate en gros une évolution progressive allant de la considération de produits uniques répondant à un besoin commun pour tous les clients, à la conception des produits différenciés s'adressant à chaque client en particulier. Cette évolution est à regarder dans le détail pour le cas de l'industrie hôtelière de la Tunisie.

- Stratégie de marketing non différenciée. L'hôtel qui adopte cette stratégie ignore la segmentation de son marché. Il se focalise sur l'analyse des aspects communs de son marché et néglige tous les aspects qui différencient les clients (les besoins et les comportements d'achats). Les hôtels tunisiens, principalement du balnéaire, préfèrent cette stratégie à cause de la limitation de leurs ressources. En effet, cette stratégie permet à l'hôtel de réaliser des économies en terme de coûts marketing et d'éviter le risque de dépendance de leurs revenus par rapport à un segment de clientèle restreint.
- Stratégie de marketing différenciée. L'hôtel qui adopte cette stratégie cible simultanément plusieurs segments de marché par un mix marketing approprié. Ces hôtels reconnaissent les différences dans les besoins et les comportements d'achats des clients et présentent en conséquence des offres spécifiques à chaque segment (un mix marketing par segment). Ce type de stratégie est observé principalement auprès des grandes chaînes hôtelières locales et internationales. Par exemple, en 2005 la chaîne hôtelière locale

« Groupe Les Orangers » différencie son offre par la mise en place dans la région touristique de Nabeul et Hammamet de plusieurs établissements hôteliers de catégories différentes :

Les Orangers trois étoiles, SolAzur quatre étoiles, et BelAzur cinq étoiles. La chaîne locale « El Mouradi » applique aussi la même stratégie en présentant dans les principales zones touristiques de la Tunisie, l'enseigne El Mouradi Sol pour ses établissements de catégories trois et quatre étoiles et Mélia pour ses établissements de catégorie cinq étoiles. Pour le marché international, la chaîne française « Accor Hôtels » opère aussi avec plusieurs marques différentes telles que : Sofitel (cinq étoiles), Novotel (trois étoiles), Ibis (deux étoiles), « Formula One » et Motel (Services limités).

- Une stratégie de marketing concentrée. Ces hôtels ciblent un segment de marché précis (niches) au moyen d'un mix marketing approprié, tout en reconnaissant qu'ils ignorent les autres segments du marché. Cette stratégie est utilisée par les hôtels qui souhaitent se procurer une petite part d'un grand marché (thalasso en Tunisie) ou une grande part d'un seul segment de marché. Par exemple, en Tunisie, l'hôtel « The Résidence Hotel » et la chaîne hôtelière « Asdrubal » concentrent leur activité à servir les clients prêts à payer des prix très élevés. L'hôtel « El Kantara » a gardé la vente de services « thalasso » qu'il juge fortement rentable et a cédé l'hébergement à une chaîne espagnole (Vincci). Les deux premiers motivent ce choix par le souci d'offrir un produit de haute qualité et de développer une réputation dans ce segment de marché. Le troisième par des soucis de coûts et de budget marketing insuffisant pour concurrencer les grandes chaînes hôtelières locales et internationales. L'avantage est de permettre à l'hôtel de profiter des avantages liés à la spécialisation et aux économies d'échelle. Le risque est bien sûr de se trouver avec un taux de remplissage trop faible en cas de forte baisse de la demande dans les segments servis. Pour cette raison certains hôtels préfèrent au moins deux segments de marché différents.
- Stratégie de marketing relationnel. Cette stratégie vise le développement de relations d'affaires plus stables et durables avec les clients fidélisés et potentiellement « revenants » et les organisateurs de voyages. Depuis de nombreuses années, les stratégies marketing s'orientent progressivement vers la systématisation de ces pratiques

relationnelles. Pour la Tunisie, c'est depuis les années quatre vingt dix (1990), et sous l'influence des pressions des tours opérateurs.

- Une stratégie de micro-marketing. Cette stratégie représente une continuation progressive des concepts du marketing relationnel grâce à une exploitation judicieuse du potentiel des technologies de l'information et de communication (TIC) et d'Internet. Dans le marché de voyages virtuel, chaque client pourrait être considéré comme un marché à part et bénéficier d'un mix marketing adapté. Une stratégie de vente par Internet permet à un hôtel de développer une approche de micro-marketing en remplaçant son approche marketing de «un à plusieurs» (One to Many) par une approche «un à un» (One to One) qui considère chaque touriste comme une unité d'analyse autonome.

L'aboutissement souhaitable de l'évolution marketing pour l'industrie hôtelière est un marketing différencié s'adressant à chaque client à travers Internet. Cependant, le marché hôtelier se compose souvent d'un ensemble d'acheteurs qui partagent des besoins et des comportements d'achats distinctifs, qui possèdent des caractéristiques particulières. Cette stratégie de marketing nécessite une répartition du marché en plusieurs groupes d'acheteurs distincts et homogènes, appelés segments, dont les besoins et les comportements d'achats sont suffisamment semblables pour faire l'objet d'une même offre de produits et pour devenir la cible d'un même plan marketing (Lendrevie et Lindon 2000). L'adoption d'une stratégie de micro-marketing peut être réalisée grâce à la mise en place d'une politique de micro-segmentation efficace (voir 6.3.3). Cette stratégie de micromarketing interactif ne représente pas une alternative mais un complément des pratiques actuelles de marketing. Dans cette perspective, chacune des stratégies marketing trouvera sa juste place.

7.3.2. Avantages d'une politique de différenciation pour le marketing

On peut analyser successivement les effets de l'addition de cette nouvelle stratégie de différenciation par catégorie de client : la fidélisation des clients, la segmentation du marché selon les degrés de rentabilité des clients, l'optimisation des coûts marketing et d'exploitation, et l'importance des critères prix bas.

Effets sur la fidélisation des clients

La fidélisation des clients signifie pour l'hôtel de disposer d'un portefeuille de clientèle qui

lui garantie des opportunités de ventes durant les différentes périodes de l'année et de faire ainsi face aux mauvaises conjonctures économiques et aux basses saisons. Kotler et al. (2003) affirment que souvent, les avantages des taux de retour¹³³ des clients réalisés par un hôtel entraînent, durant la même période, des améliorations plus que proportionnelles en terme de bénéfices réalisés. Les mêmes auteurs ajoutent qu'une amélioration de 5% de taux de retour de clients dans certains hôtels augmente leurs profits d'environ 25%. Pour d'autres hôtels ces proportions peuvent atteindre parfois des proportions largement supérieures. Même si l'importance de ces chiffres observés auprès de grandes chaînes hôtelières internationales n'est pas forcément semblable auprès des hôtels de la Tunisie, ils révèlent l'importance des avantages de la fidélisation des clients en terme de gains marketing.

Les hôteliers affirment qu'il existe une relation étroite entre la qualité des produits, le niveau de satisfaction des clients et les taux de retour des clients au même hôtel. Selon un directeur d'hôtel, les clients bien satisfaits, s'ils visitent d'autres régions de la Tunisie, ont tendance à préférer des hôtels gérés par une marque déjà testée et appréciée. Aussi, ces clients satisfaits, même s'ils ne retournent pas à la même région ou destination, ont tendance à motiver leur proches et amis, lors de la préparation de leurs vacances, à visiter la destination, la région et même l'hôtel qu'ils ont apprécié. Par contre, les clients insatisfaits ont souvent tendance à faire de la mauvaise publicité au détriment de l'hôtel. Généralement, un client satisfait peut influencer quelques autres clients à choisir un hôtel donné, alors qu'un client insatisfait peut influencer un nombre bien plus grand à refuser un hôtel¹³⁴.

De plus, généralement, l'hôtel alloue un budget important pour ses actions publicitaires, le développement de ses relations publiques et pour encourager plus de clients potentiels à tester et acheter ses produits. En conséquence, tous ces investissements marketing augmentent l'attente des clients et en cas de défaillance d'un aspect du service, ils peuvent même avoir des effets contraires aux objectifs escomptés.

¹³³ Les hôteliers évaluent la fidélisation des clients par le taux de retour des clients revenants en Tunisie et qui séjournent dans le même établissement hôtelier.

¹³⁴ Une étude réalisée par « Technical Assistance Research Program » et rapportée Kotler et al. (2003, p 352) révèle que les personnes ayant des expériences positives dans un hôtel parlent en moyennes à 5 personnes, alors que les personnes ayant des expériences négatives parlent à plus 10 personnes.

Effets sur le degré de rentabilité des clients

Une politique de segmentation rigoureuse permet à l'hôtel de distinguer les clients fortement rentables, moyennement rentables et faiblement rentables.

- Les clients fortement rentables. Ces clients ont des dépenses moyennes et des fréquences d'achats largement supérieures aux moyennes réalisées en Tunisie durant la même période. Les hôteliers affirment que, parfois, les recettes réalisées avec un seul client dépassent largement les recettes d'un groupe de touristes envoyés par des organisateurs de voyages (pays du Golf). Par exemple, les hôteliers considèrent les segments de personnes âgées (retraitées ou seules) comme très rentables et leur fidélisation nécessite moins d'investissements marketing que l'acquisition et la fidélisation d'autres types de clients (jeunes, gens d'affaires). En effet, plusieurs personnes âgées (à la retraite) passent de longues périodes de l'hiver dans des hôtels de la Tunisie. Ces clients sont attirés principalement par le climat et l'ambiance agréable dans les hôtels où ils peuvent rencontrer d'autres personnes avec qui ils partagent les mêmes préoccupations. Pendant l'hiver la Tunisie se caractérise par un climat plus doux que dans les pays de départ de ces clients qui proviennent majoritairement des pays européens (en moyenne 2 heures de vol d'avion). En outre, les hôteliers estiment qu'un séjour hôtelier coûte beaucoup moins cher aux clients, qui proviennent de pays ayant des coûts de la vie relativement élevés, que de rester la même période chez soi.
- Les clients moyennement rentables. Ces clients bien que fidélisés se caractérisent soit par des fréquences d'achats ou de dépenses plus faibles que celles de la première catégorie. Par exemple, les clients-entreprises et les gens d'affaires sont des clients qui se caractérisent par des fréquences d'achats relativement élevées (ils voyagent très souvent), mais en payant des prix bas et bien négociés. De plus, ces clients ont des dépenses spécifiques qui contribuent à améliorer les recettes d'un hôtel. Par exemple, un hôtel peut motiver les gens d'affaires à travailler dans les « espaces d'affaires » réservés, en payant quelques dollars supplémentaires.
- Les clients faiblement rentables. Ces clients se caractérisent par de faibles fréquences d'achats et des dépenses trop limitées durant leurs séjours hôteliers. Ils achètent très souvent des arrangements complets (packages) et des offres promotionnelles auprès des organisateurs de voyages. Pourtant, ils assurent à l'hôtel un taux de remplissage

satisfaisant et génèrent ou garantissent pendant les périodes de faibles demandes des liquidités qui permettent à l'hôtelier de couvrir une importante partie de ses frais de fonctionnement. Durant les période de fortes demandes, ces clients sont considérés par certains hôteliers comme des sources de nuisance et de manque à gagner.

Effets sur l'optimisation des coûts marketing et d'exploitation

La stratégie de micromarketing permet à l'hôtel de réduire à la fois ses coûts marketing et d'exploitation. L'hôtel qui applique une stratégie de micromarketing intégrant des médias traditionnels et interactifs risque de voir ses charges marketing fortement augmenter. Cependant, le commerce électronique peut améliorer l'efficacité marketing de l'hôtel par une réduction des coûts marketing et plus particulièrement de la distribution. En effet, la baisse des marges des intermédiaires, l'automatisation des opérations administratives sans grande valeur ajoutée et l'implication des clients à des stades avancés de la production de services (coproduction) aident l'hôtel à optimiser ses coûts de vente et de communication. Aussi, une stratégie de marketing extensive qui vise à acquérir plus de nouveaux clients coûte souvent plus chère qu'une stratégie de marketing défensive qui vise à satisfaire et fidéliser les clients (Kotler et al. 2003).

De plus, les clients fidélisés disposent souvent de bonnes connaissances des produits hôteliers, des infrastructures de l'établissement hôtelier et des modes d'utilisation de ses équipements (téléphone, télévision, paiements des services supplémentaires). En outre, ils sont familiarisés avec les caractéristiques de la région d'implantation de l'hôtel et de son environnement extérieur. Ainsi, ils sont capables de réaliser plusieurs tâches sans demander l'assistance du personnel de l'hôtel. Ces derniers peuvent consacrer leur temps pour mieux servir les nouveaux clients.

Effets sur l'importance du critère prix bas

Une stratégie de différenciation implique pour l'hôtel de réduire la sensibilité des touristes au critère prix bas et d'augmenter l'importance d'autres attributs associés à la qualité (Kotler et al. 2003). Généralement, un hôtel ayant une réputation de prestataire de produits de bonne qualité dispose d'une position concurrentielle supérieure aux hôtels réputés comme prestataires de produits de moindre qualité. De plus, la promotion d'un hôtel par ses clients induit une image positive de sa marque et réduit les effets de comparaisons des

offres promotionnelles lors de la prise de décision d'un client. Par exemple, les témoignages des clients satisfaits à travers le site web de l'hôtel et dans les forums spécialisés dans les voyages devraient améliorer la réputation de sa marque auprès des acheteurs par Internet. Cet avantage aide l'hôtel à présenter ses produits à des prix supérieurs aux tarifs de ses concurrentes¹³⁵. Ainsi, les baisses des prix adoptées par les concurrents ne seront plus suffisantes pour encourager des clients à changer d'hôtels.

7.3.3. Moyens d'une politique de marketing pour satisfaire et fidéliser les clients

Les hôtels agissent par des actions marketing pour satisfaire et fidéliser les clients qu'ils jugent rentables et potentiellement fidélisables. En plus des avantages matériels accordés à leurs clients, certains hôtels développent des relations personnalisées avec leurs clients rentables et fidélisés.

Avantages matériels

Les hôtels accordent à leurs clients plusieurs avantages en terme de tarifs, et de services additionnels, et participent souvent dans des programmes de fidélisation élaborés en interne ou par des entreprises partenaires (voir 6.1.2). Ces avantages intéressent principalement les clients fortement sensibles aux tarifs et exigeants en terme de services supplémentaires. Ces clients changent facilement d'hôtels pour de légères baisses tarifaires ou de services supplémentaires, même s'ils sont bien servis par un hôtel. De plus, les clients fidélisés de cette catégorie deviennent de plus en plus exigeants en terme de tarifs et de services et considèrent les avantages reçus comme des acquis. Certains clients profitent de leur expérience et de la forte concurrence dans le marché hôtelier pour exiger de l'hôtel de nouveaux services pour le même prix (gens d'affaires, représentant commerciaux). Parfois, certains annoncent aux hôteliers que d'autres hôtels proposent de tarifs encore plus bas ou plus de services pour les mêmes tarifs. Les hôtels devraient être attentifs afin de mieux satisfaire ces clients, sans forcément augmenter leurs coûts d'exploitations ou baisser d'une manière hasardeuse leurs tarifs.

¹³⁵ Les entreprises classées dans le tier supérieur en terme de qualité ont des bénéfices supérieurs, de 5% à 6% par rapport à celles qui se trouvent dans le tier inférieur (Kotler 2003, p 405).

Les relations personnalisées

Les avantages réels et financiers accordés aux clients fidélisés peuvent être rapidement imités par la concurrence et ne représentent souvent pas des facteurs de différenciation à moyen et long terme. Pour cette raison certains hôtels ajoutent aux avantages financiers certains avantages relationnels. Pour cela, il importe de mieux servir les besoins de leurs clients et de développer avec eux des relations particulièrement bonnes. Par exemple, dans ces hôtels, les clients fidélisés sont servis par les personnes avec qui ils ont développés de bonnes relations (comme les conseillers de la banque qui appellent le client par son nom). Ainsi, le personnel de l'hôtel serait capable d'identifier les clients fidélisés et de se rappeler de leurs attentes réelles avant même de les contacter. Les collaborateurs de contact reviennent sur leurs expériences antérieures avec les clients afin de mieux connaître leurs besoins et attentes et adapter en conséquence leur offre de services supplémentaires (personnalisation). Ils accordent à leurs clients les chambres préférées avec des prix avantageux, des boissons préférées à l'arrivée du client et des cadeaux de souvenirs à son départ. Ces cadeaux valorisent l'image d'une marque accueillante et d'un personnel chaleureux comme le veut la tradition tunisienne. Cependant, plusieurs hôtels tunisiens, offrent à l'arrivée des clients des boissons dont ils peuvent de toute façon déjà se servir gratuitement au buffet du restaurant. Dans ces hôtels, plusieurs clients refusent ces boissons et parfois réagissent en faisant des remarques gênantes au personnel d'accueil.

Il faut remarquer toutefois qu'avec une telle politique de fidélisation, l'hôtel risque de voir ses clients partir chez les concurrents en cas de changement de personnel. Comme le cas des médecins ou des avocats qui changent de cabinets. Dans ce cas, pour fidéliser les clients à sa marque, l'hôtel devrait mettre les clients en contacts avec plusieurs de ses collaborateurs. Ainsi, les clients seront reconnus par l'ensemble de personnel de contact et des personnes qui les servent. De plus, l'hôtel devrait mettre en oeuvre des stratégies d'écoutes auprès de leurs clients afin de développer des relations d'affaires plus solides.

Toutes ces actions marketing représentent des coûts supplémentaires à assumer par l'hôtel. Ainsi, cette décision devrait être fondée sur des analyses en terme de rapports « coûts/ avantages ». De plus, tous ces avantages devraient être accordés aux clients rentables. Une politique de micro-segmentation représente une solution efficace pour identifier les clients potentiellement fidélisés et les clients dont la fidélisation s'avère

impossible ou peu souhaitable.

7.3.4. Obstacles et possibilités

La stratégie de micromarketing qui se fonde principalement sur une politique de microsegmentation du marché hôtelier représente un des principaux apports marketing de la vente par Internet. Ces deux concepts sont souvent difficiles à mettre en œuvre par une petite entreprise de l'hôtellerie tunisienne. On peut citer à ce sujet les entraves suivantes :

Eléments spécifiques à la demande

On peut distinguer des obstacles liés aux attentes des clients et ceux liés à l'équilibre du pouvoir entre les hôtels et les organisateurs de voyages.

- Les clients qui préfèrent la découverte. Les hôtels affirment que la relation entre la satisfaction et la fidélisation de leurs clients est relativement faible. Les entretiens laissent apparaître que de fortes proportions des touristes, même satisfaits, préfèrent créer de nouveaux contacts et vivre de nouvelles expériences que de revenir dans le même hôtel ou dans la même région à des intervalles réguliers pour des vacances. Ainsi, les hôtels se sentent incapables d'influencer, par des actions marketing, les décisions des clients qui aiment la découverte, à revenir dans la même région et à séjourner dans leur hôtel. Mais, ils affirment que les clients fortement satisfaits par les services d'un hôtel, préfèrent souvent pour leurs voyages des établissements hôteliers gérés par des marques déjà testées. Ainsi, les chaînes hôtelières internationales essayent par des actions marketing appropriées de fidéliser les clients qui changent de destinations touristiques. Les chaînes hôtelières locales limitent ainsi leurs actions marketing à fidéliser les clients revenants en Tunisie, mais qui souhaitent découvrir de nouvelles régions (sud, nord, centre de la Tunisie). Le problème est beaucoup plus difficile pour les hôtels indépendants. Leurs clients « revenants » représentent de faibles proportions de leur marché et se limitent souvent aux gens d'affaires et à certaines personnes âgées qui préfèrent passer l'hiver en Tunisie.
- La nature des relations d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages. On a vu que les tours opérateurs ont un grand pouvoir de négociation (voir 5.3). Cette situation contraint les hôtels à accepter l'ensemble des clients envoyés par les organisateurs de voyages et de les servir conformément aux conditions prescrites dans les contrats.

Ces clauses limitent les possibilités des hôteliers à segmenter leur marché afin de mieux servir et fidéliser les clients à leur marque. Cette contrainte est accentuée par la présence permanente au sein de l'hôtel des représentants et des guides envoyés par les organisateurs de voyages qui veillent à ce que tous les clients soient servis conformément aux contrats établis.

Eléments liés à la possession de l'information

Les stratégies de microsegmentation et de micromarketing nécessitent l'analyse des informations sur les clients, les visiteurs du site web de l'hôtel, les concurrents, les fournisseurs et les autres forces du marché. Cependant, les informations dont disposent les hôtels tunisiens sont généralement incomplètes. Cette entrave est expliquée principalement par les difficultés rencontrées par les hôteliers à accéder directement aux marchés des pays de départ des touristes, à communiquer directement avec les clients avant leur arrivée à l'hôtel.

Un site web facilite pour l'hôtel la solution du problème des distances géographiques et de communication directe avec les clients. Une stratégie de veille permet à l'hôtel de collecter une grande quantité d'informations pertinentes et de les présenter convenablement aux personnes concernées (voir 6.3.3). La création d'une base de données marketing et d'un Intranet rend possible pour l'hôtel de s'informer rapidement sur les requêtes formulées par chaque client et sur les différents services dont il a bénéficié lors de ses derniers séjours. Toutes ces solutions permettent à l'hôtel de résoudre ses problèmes informationnels et de servir les clients fidélisés et rentables d'une manière personnalisée et totalement différente des autres clients présents dans le même hôtel. Malheureusement, les hôtels tunisiens ne disposent pas encore de ce type d'outils de collecte et de gestion d'informations marketing que certains considèrent encore comme des charges supplémentaires. De plus, le comportement irrationnel et changeant des touristes qui nécessite l'actualisation continue des données relatives aux priorités et aux préférences dans chaque segment décourage les hôteliers à s'équiper d'une base de données marketing performante et à adopter une stratégie de veille différenciée selon chaque personne.

Eléments liés aux coûts d'une stratégie de micromarketing

L'application d'une stratégie micromarketing engendre des coûts supplémentaires élevés, difficile à assumer par les petits et moyens hôtels. Ces hôtels ne sont encore ni prêts ni capables d'allouer les budgets nécessaires pour se doter des moyens exigés par cette stratégie de différenciation. Pour différencier leur produit et satisfaire leurs clients rentables, les hôtels fondent alors leur stratégie de marketing sur l'utilisation d'un ensemble d'indices moyens sur les préférences et les priorités communes des clients par segment de marché et offrent en conséquence leurs produits à de petits groupes de clientèle homogène. L'application de cette approche «One to Few», dans le cadre d'une stratégie de vente directe à travers Internet, aide l'hôtel à optimiser ses coûts marketing et à améliorer la valeur ajoutée pour les clients. On a ainsi un compromis entre la standardisation du produit et une offre individualisée.

Eléments liés à l'environnement de l'hôtel

Généralement, l'hôtel ne représente qu'un maillon de la chaîne de valeurs touristiques car les gens voyagent pour rencontrer de la vie et non pour être cloîtrés à l'intérieur d'hôtels. Ainsi, la satisfaction des touristes n'est pas limitée à la seule prestation hôtelière. La qualité devrait ainsi être présente dans l'ensemble de l'environnement de l'hôtel. On peut citer ici l'aménagement de l'espace autour de l'hôtel, l'aménagement urbain, les centres de loisirs, de commerce, les espaces d'exposition, l'infrastructure routière, la sécurité sanitaire en dehors des hôtels, les moyens de transport, l'attitude des commerçants et des gens. Toutes les régions touristiques de la Tunisie ne sont pas équivalentes au niveau des infrastructures extra-hôtelières. Certaines régions bénéficient d'infrastructures complètes et modernes, alors que pour d'autres régions, le contraste risque d'être assez saisissant comme s'il s'agissait d'un pays à deux vitesses. Dans quelques régions touristiques en Tunisie, même, si la majorité des touristes peuvent être satisfaits de la qualité des services fournis par les hôtels, ils auront souvent des raisons pour se plaindre dès qu'ils s'aventurent à l'extérieur de l'hôtel.

Il est bien clair que ces diversités régionales sont une préoccupation pour l'Etat tunisien qui s'emploie et s'emploiera à les réduire. Dans cette perspective, pour améliorer la qualité et la compétitivité des hôtels tunisiens, le ministère du tourisme a lancé un plan de mise à niveau par l'adoption d'une approche globale. Ce programme ne se limite pas à la mise à

niveau des établissements hôteliers, mais touche l'environnement de l'hôtel, le cadre réglementaire et institutionnel, ainsi que la restructuration des sites touristiques en vue des les intégrer d'avantage dans leur environnement socio-économique et culturel (voir 2.2).

Eléments liés aux normes et aux actions réglementaires de l'organisme de tutelle (ONTT).

Les premières normes relatives au contrôle et à la gestion des établissements de tourisme ne concernaient que les éléments physiques et dimensionnels des hôtels (Décret N 73-3, du 3 octobre 1973). Les normes ont été modifiées par un nouvel arrêté daté du 4 février 2000, mettant en application les conditions d'octroi d'un label de qualité et de la spécialisation tout en réduisant les normes physiques. Les professionnels ont refusé ces normes car les paramètres de contrôles étaient difficiles à opérationnaliser. Les nouvelles normes de 2005 sont moins contraignantes au niveau infrastructure. Ils accordent une grande importance au personnel de l'hôtel en exigeant l'élaboration d'un « plan de formation » en fonction des besoins de l'hôtel (l'Etat rembourse la formation, à travers la taxe sur la formation professionnelle TFP). D'un autre côté, la nouvelle réglementation fixe les normes applicables à chaque employé, dans toutes les catégories hôtelières. En outre, pour se prémunir contre les effets du surbooking sur la réputation de la Tunisie, l'ONTT a mis en place une cellule de « suivi de commercialisation » des hôtels qui étudie les contrats d'allotements signés avec les tours opérateurs. Cette démarche devrait permettre de fournir une idée sur les taux de remplissage anormalement élevés de certains établissements hôteliers. De plus, afin d'assurer un contrôle en amont et en aval, l'ONTT a doté ses bureaux dans les aéroports des cellules chargées de suivre les mouvements d'arrivées et de transferts pour intervenir en cas de problèmes. Ces diverses actions de l'ONTT rencontrent souvent le scepticisme des hôteliers qui ne disposent pas de moyens financiers et humains pour appliquer ces mesures et expriment de la méfiance à l'égard de la façon dont seront allouées les ressources prévues (facilités, aides, subventions).

Conclusion

Ce chapitre présente une perspective nouvelle en matière de marketing hôtelier, rendue possible grâce à Internet. Cette approche est résumée dans la figure 7.3 ci-dessous.

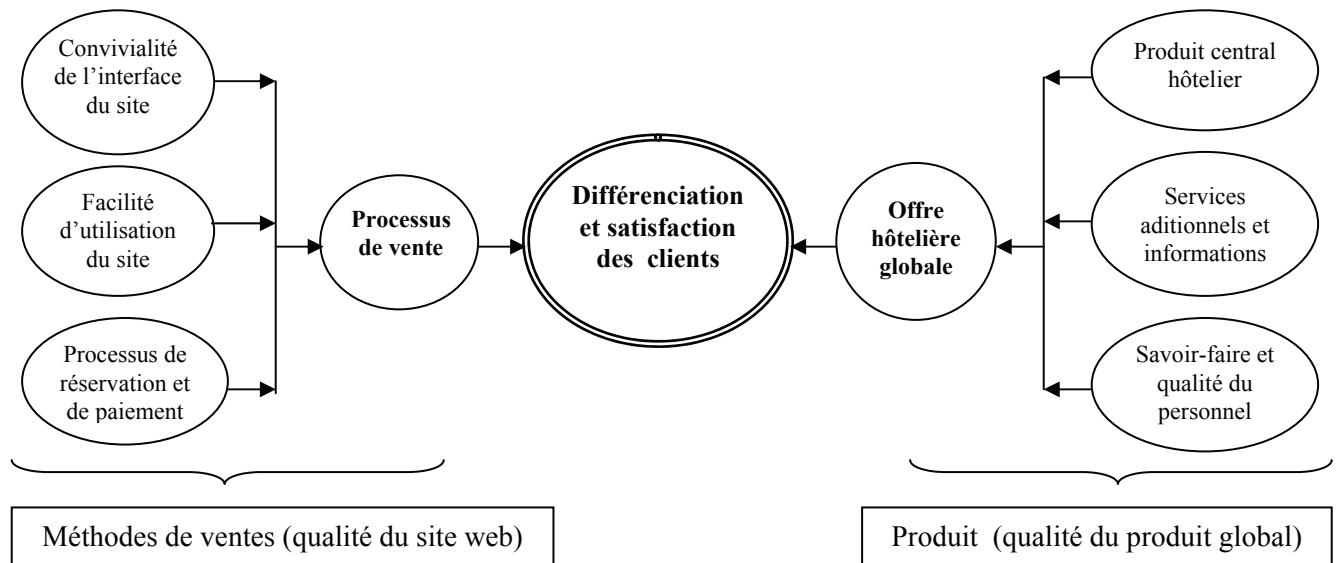


Figure 7.3. Variables qui contribuent à la satisfaction des acheteurs des produits hôteliers par Internet.

On a vu que cette approche nouvelle du marketing se réalisait grâce à une généralisation de la différenciation du produit offert. Le grand problème reste cependant celui de l'opérationnalisation de cet idéal qui se heurte aux contraintes de moyens et de coûts. Une première voie de solution réside dans une considération non plus d'une différenciation adaptée à chaque client (One to One), mais à des groupes plus homogènes de clients (One to Few). Pourtant, les problèmes sont encore loin d'être par là résolus. L'opérationnalisation est à faire cas par cas pour chaque hôtel. Une action concertée de la profession, avec chaque fois que possible l'aide de l'Etat, serait dans ce sens très utile.

Il reste comme condition sine qua non de succès de telles politiques à mettre toujours en priorité les variables suivantes : la technologie de l'information et de la communication, l'expérience et le savoir-faire, la réputation de crédibilité et la notoriété de l'entreprise hôtelière dans le marché mondial des voyages.

Chapitre 8

Essai de synthèse des résultats antérieurs et enquête sur les attentes des hôteliers

Un aspect important de cette étude est représenté par une enquête quantitative relative aux attentes des hôteliers tunisiens en matière de commerce électronique. La méthodologie de cette enquête est traitée au chapitre premier, point 5. L'enquête comprenait dix groupes de questions que le présent exposé peut réduire à trois thèmes, à savoir : les avantages marketing du commerce électronique pour un hôtel (8.2), l'évolution du marketing hôtelier avec le e-tourisme (8.3) et les stratégies d'application du commerce électronique au tourisme tunisien (8.4). Pour comprendre ces divers axes de recherche, une synthèse préalable des résultats des six chapitres antérieurs s'impose (8.1).

Cette synthèse est donnée pour les mêmes trois axes de recherche que l'étude quantitative. Elle est construite pour chaque axe autour d'un modèle partiel qui débouche sur un modèle de synthèse. Cette approche est nécessairement réductrice en regard de la finesse des résultats qualitatifs des six chapitres antérieurs. Le même effet réducteur vaut pour l'enquête puisque celle-ci est basée sur un nombre limité de questions fermées. La démarche reste cependant légitime puisqu'elle permet de dégager et de cibler des aspects centraux du commerce électronique dans le tourisme tunisien.

8.1. Essai de synthèse des premières recherches

Les recherches documentaires, les entretiens avec des experts du tourisme tunisien et les explorations des sites web de voyages menées dans le cadre de cette étude et dont les résultats sont présentés dans les six chapitres précédents permettent d'avancer de premières conclusions relatives aux trois axes qui viennent d'être proposés.

8.1.1. Avantages marketing du commerce électronique pour un hôtel

La Figure 8.1 présente les principaux apports marketing d'une politique de vente directe par Internet pour une entreprise hôtelière.

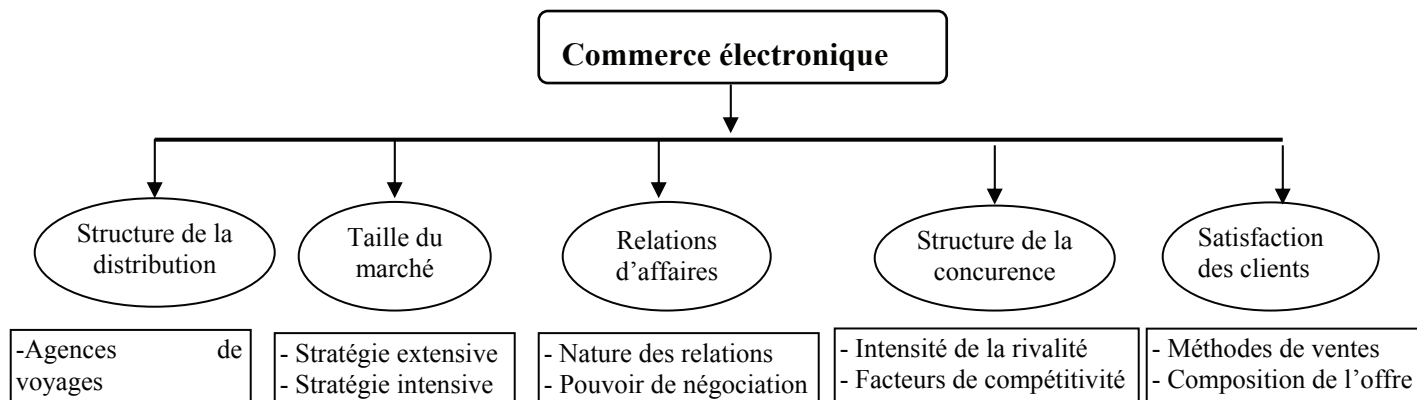


Figure 8.1. Apports marketing du e-tourisme à l'entreprise hôtelière : inspiré de la revue de la littérature¹³⁶, de l'exploration des sites web et des entretiens menés.

Le commerce électronique permet à l'entreprise hôtelière de bénéficier de plusieurs apports marketing qui sont répertoriés dans les cinq catégories ci-dessous, correspondant aux cinq entités du graphique entourées d'un ovale.

Structure de la distribution. Les organisateurs de voyages traditionnels ou agences de voyages représentent au départ les principaux canaux de vente utilisés par les hôtels de la Tunisie. Une politique de vente par Internet permet désormais à l'hôtel de bénéficier de nouvelles alternatives de ventes, et ainsi de mieux répondre aux attentes des clients ayant des préférences et des cultures différentes.

La taille du marché. Les principaux marchés des hôtels de la Tunisie sont traditionnellement les pays européens et du Maghreb, qui sont jugés comme très restreints. Le commerce électronique permet désormais à l'hôtel de saisir plus d'opportunités commerciales. Il peut augmenter ses ventes dans ses marchés traditionnels et s'introduire dans de nouveaux marchés, difficilement accessibles par les canaux traditionnels (stratégie extensive). De plus, l'hôtel peut améliorer le taux de retour des clients satisfaits et ses

¹³⁶ Andrieu 1995, Dubois 1998, In Graham 1995, Kotler et al. 2003, Lendrevie & Lindon 2000, Porter 1988.

recettes par clients (stratégie intensive).

Les relations d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages. Le marché hôtelier se caractérise au départ par des relations d'affaires très fragiles et un déséquilibre du pouvoir de négociation en faveur des tours opérateurs. Le développement du commerce électronique a induit une multiplication des alliances marketing entre les acteurs économiques traditionnels et électroniques et une forte concentration du marché mondial des voyages. Dans ce contexte, l'hôtel peut saisir de nouvelles opportunités de collaboration et d'alliance avec des acteurs importants du marché hôtelier et des voyages (traditionnels et virtuels), et équilibrer son pouvoir de négociation avec les organisateurs de voyages des pays de départ.

La structure de la concurrence. Le marché hôtelier se caractérise par une forte rivalité accompagnée d'actions marketing agressives. La majorité des hôtels utilise traditionnellement le « prix » comme principal outil de compétitivité. Le commerce électronique motive l'hôtel à restructurer son mix marketing et à accorder plus d'importance à de nouveaux facteurs de compétitivité plus avantageux, et moins faciles à imiter par ses concurrents que le facteur prix. Il s'agit avant tout de la qualité de l'offre globale, de la notoriété internationale et de la réputation de crédibilité de la marque et du site web, ainsi que des compétences et du savoir-faire du personnel.

La satisfaction des clients. Elle se découpe en termes différenciation de l'offre et des méthodes de vente. Le problème de la différenciation se pose comme suit. La majorité des hôtels présentent traditionnellement sur le marché des offres globales semblables. Le commerce électronique permet à l'hôtel de se différencier par une meilleure présentation à ses clients des composantes matérielles de son offre globale, par la valorisation de ses composantes immatérielles, et par la personnalisation de ses méthodes de ventes. La différenciation s'intéresse aussi à l'efficacité du personnel de contact, qui s'analyse en termes de compétence du personnel, de qualité de la communication avec les clients et d'attentes des clients (empathie). Ainsi, le commerce électronique permet à l'hôtel de considérer chaque client comme un marché à part entière et de remplacer ses produits standards par des offres mieux adaptées aux vraies attentes de chaque client ou groupe de client sans forcément augmenter fortement ses coûts marketing.

8.1.2. Evolutions du marketing hôtelier avec le commerce électronique

La figure 8.2 ci-dessous décrit les variables marketing traditionnelles et nouvelles qui représentent des critères importants pour le succès commercial d'un hôtel dans le marché virtuel des voyages. Les variables du mix marketing traditionnel sont regroupées dans le grand ovale de gauche du graphique et les nouvelles variables jugées très importantes par les hôteliers pour la vente directe par Internet sont regroupées dans le grand ovale de droite. Selon nos recherches, chacune de ces variables devrait être considérée par l'hôtel comme une source autonome d'avantages concurrentiels.

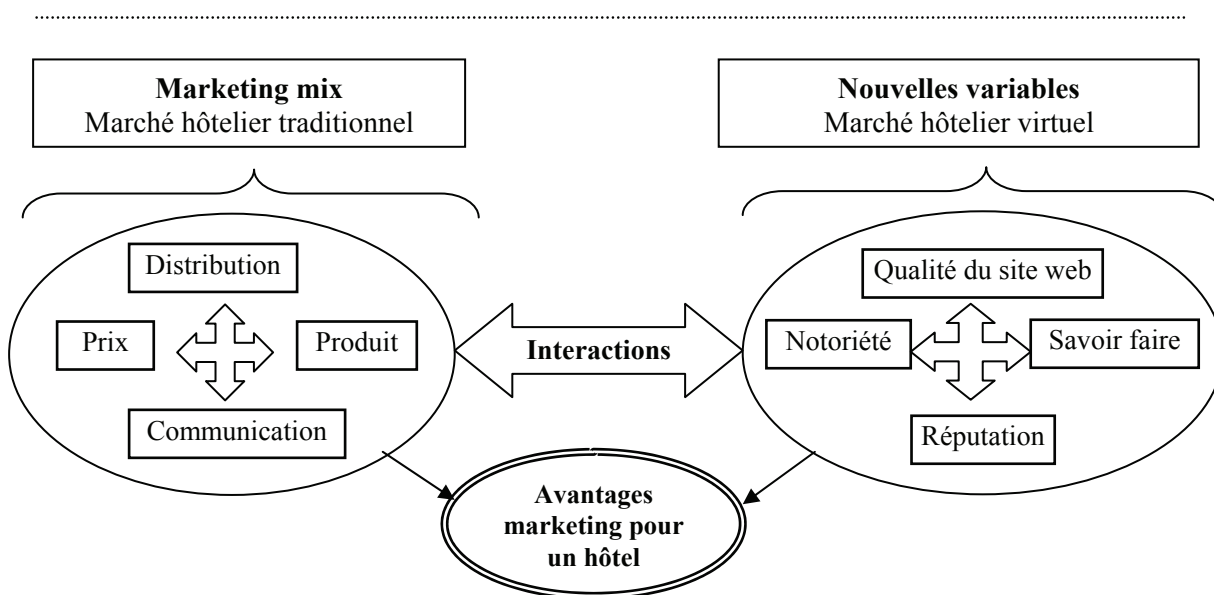


Figure 8.2. Variables marketing dans le marché hôtelier (traditionnelles et nouvelles). Inspiré de la revue de la littérature, de nos explorations des sites web et de nos entretiens.

Les recherches laissent apparaître que le facteur prix reste un facteur de compétitivité très important pour les hôtels. Ce fait est déjà mentionné dans la section précédente à propos de la concurrence. La sensibilité d'un grand nombre d'acheteurs, à travers Internet, aux évolutions des tarifs motive les acteurs du marché virtuel des voyages à fonder leur stratégie de marketing d'abord sur le facteur prix. Ainsi, pour résister aux effets de l'intensification de la concurrence dans le marché virtuel des voyages, les hôtels sont contraints de pratiquer des prix de plus en plus bas. Mais, les petites et moyennes

entreprises hôtelières affirment majoritairement qu'elles sont peu capables de concurrencer les grandes entreprises en ne proposant rien d'autre que des prix bas. Dans ce contexte, les autres variables du mix marketing (qualité du produit, communication et distribution) s'avèrent aussi importantes pour la vente directe par Internet. De plus, l'intégration des nouvelles variables dans la stratégie marketing d'un hôtel s'avère de son côté aussi importante que l'élaboration d'un mix marketing traditionnel cohérent. Ces quatre nouvelles variables sont analysées ci-dessous pour en montrer l'importance.

- Le site web et la technologie de l'information et de la communication (TIC) portent les transactions commerciales à distance, améliorent les processus de recherches d'informations et optimisent les communications avec les partenaires et les clients de l'entreprise hôtelière.
- Le savoir-faire, l'expérience et les compétences de la direction et des collaborateurs permettent à l'hôtel d'optimiser sa gestion des ressources utilisées dans les processus de la vente à travers Internet. Cette variable marketing contribue à l'amélioration de l'avantage concurrentiel par la création de nouveaux modèles d'affaires adaptés aux méthodes de ventes électroniques et également aux préférences des acheteurs en ligne.
- La réputation de crédibilité de l'entreprise hôtelière contribue à l'amélioration de la confiance des touristes et de leur loyauté à la marque de l'hôtel et à son site web.
- La notoriété internationale de l'entreprise hôtelière contribue à la création d'une proximité relationnelle susceptible d'atténuer les effets des distances géographiques et des différences culturelles. De plus, la notoriété du site web facilite sa mémorisation et contribue à l'augmentation de l'affluence des visiteurs.

Dans ce contexte, la nouvelle stratégie de marketing (« cybermarketing ») devrait être conçue avec une prise en compte des interactions entre les différentes variables de compétitivité. Par exemple, la notoriété internationale de la marque d'un hôtel et de son site web dans le marché des voyages dépend beaucoup de sa politique de communication. La réputation de crédibilité de l'hôtel est très influencée par la qualité de son offre globale. La vente des produits hôteliers à distance est à son tour fortement influencée par la nature de la structure de distribution et la création de nouveaux canaux et processus de ventes adaptés aux préférences et aux priorités des clients.

8.1.3. Stratégies d'application du commerce électronique au tourisme

La Figure 8.3 illustre les principales stratégies de pénétration du marché hôtelier virtuel dégagées à la lumière de nos recherches documentaires et qualitatives. Les approches d'une politique de vente à travers Internet par les hôtels peuvent être classées soit en stratégies de refus (à gauche), soit en stratégies d'adoption (à droite).

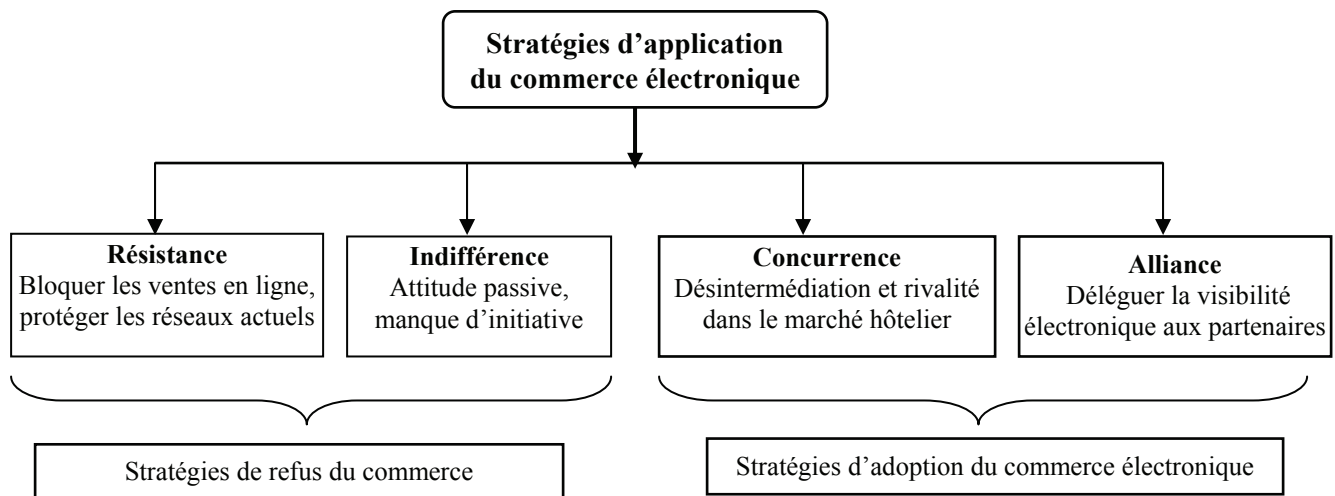


Figure 8.3. *Stratégies de pénétration du marché virtuel des voyages: inspiré de la revue de la littérature, de l'exploration des sites web et des entretiens menés.*

Stratégies de refus. Les stratégies qui refusent le développement du e-tourisme consistent en l'adoption d'une approche de résistance ou bien en une attitude d'indifférence.

- L'approche de résistance consiste à refuser ou à bloquer la vente à travers Internet. Cette politique risque de nuire à l'image d'un hôtel auprès des acheteurs habitués à communiquer à travers Internet. L'hôtel risque ainsi d'être considéré comme une entreprise non innovatrice.
- L'attitude d'indifférence consiste à observer passivement les actions des autres hôtels ou à créer des sites web passifs.

Stratégies d'adoption. Les stratégies d'adoption du e-tourisme englobent le choix d'une politique de concurrence ou d'une politique d'alliance.

- La politique de concurrence consiste à créer un site web dans une approche marketing offensive afin d'acquérir de nouvelles parts de marché ou de répondre à des actions

marketing d'entreprises concurrentes. Pour les hôtels, cette approche risque d'accentuer l'agressivité, principalement entre les hôtels qui ciblent les mêmes segments de marché en offrant des produits semblables. De plus, l'hôtel se trouve parfois obligé de concurrencer ses partenaires de ventes en affichant des prix trop bas.

- La politique d'alliance consiste à consolider les relations d'affaires de l'hôtel avec quelques acteurs importants du marché des voyages mondial. Ces acteurs peuvent être soit les organisateurs de voyages traditionnels, soit des sites web spécialisés dans les voyages, soit des entreprises spécialisées dans la vente à travers Internet. Cette stratégie d'alliance permet à l'hôtel de résoudre les faiblesses de sa structure de distribution traditionnelle et d'éviter le mécontentement des organisateurs de voyages.

Les entretiens révèlent que la majorité des hôtels de la Tunisie se contentent d'une présence passive sur le marché virtuel des voyages. Ils créent principalement des sites web statiques qui affichent leur carte d'affaire, sans ambitions quant au développement de la vente directe aux clients (désintermédiation). Les sites web dynamiques dans ce secteur d'activités qui permettent la vente et le paiement directement à travers Internet sont encore rares. Toutefois, l'objectif des hôtels détenteurs des rares sites web dynamiques et interactifs observés n'est de loin pas encore la désintermédiation totale ou la concurrence des organisateurs de voyages dans les marchés étrangers.

Les hôtels de la Tunisie sont majoritairement des PME, pas encore prêtes à s'investir dans cette stratégie et peu capables de dégager les ressources et les compétences nécessaires pour la vente directe à travers leur site web dans une approche de concurrence. La tendance qui se dessine sur le marché hôtelier tunisien, est un développement des ventes à travers Internet dans le cadre de stratégies d'alliances avec les organisateurs de voyages traditionnels et électroniques, appliquées dans une approche de complémentarité et non pas de concurrence. Cette politique devrait améliorer la communication de l'hôtel avec ses clients et ses partenaires de ventes sans influences majeures sur l'environnement concurrentiel et l'intensité de la rivalité dans le marché hôtelier. L'inconvénient principal de cette stratégie d'alliance est que les hôtels restent fortement dépendants des organisateurs de voyages pour la commercialisation de leurs produits sur les marchés lointains, à travers les canaux traditionnels et électroniques.

8.1.4. Modèle de synthèse.

La figure 8.4 ci-dessous présente une synthèse des différents graphiques dégagés des trois points précédents.

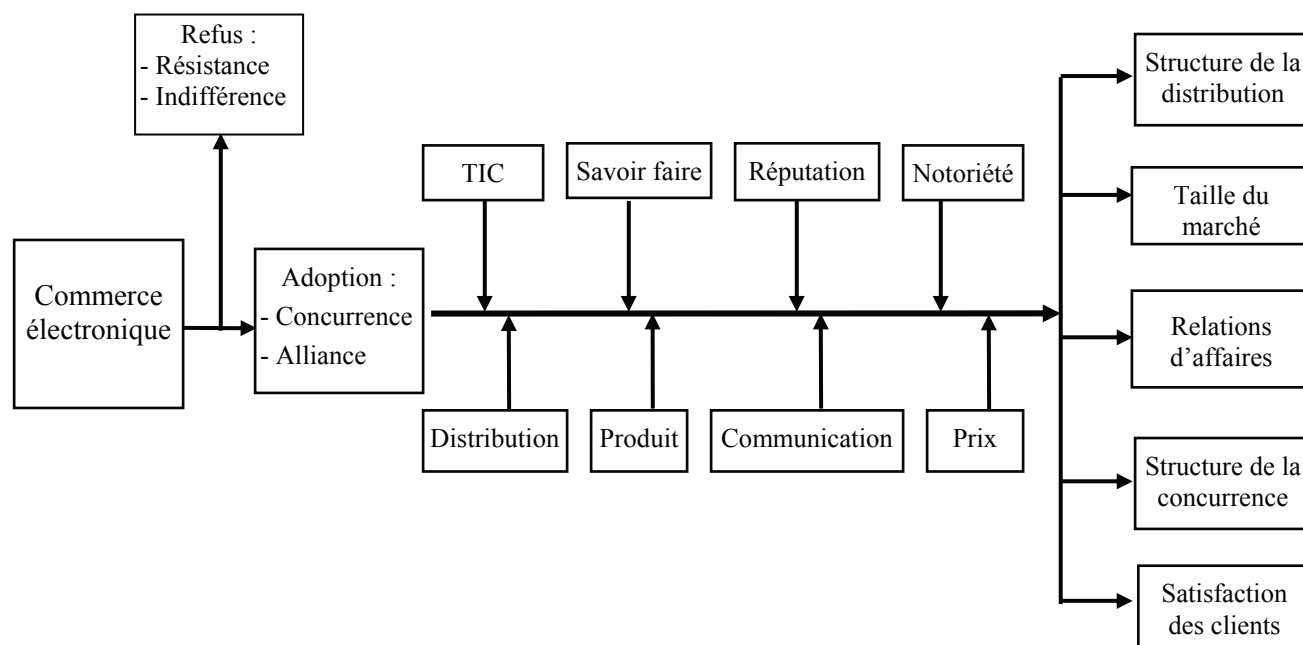


Figure 8.4. Modèle conceptuel inspiré de la revue de la littérature, de l'exploration des sites web et des entretiens menés.

Ce modèle de synthèse apparaît comme représentatif des résultats des études présentées dans les chapitres antérieurs (sources documentaires et entretiens avec des experts). Il a servi, avec les résultats qu'il contient, à élaborer les questions de l'enquête que l'on peut regrouper autour de trois thèmes.

Thème 1. Avantages marketing pour un hôtel. L'enquête vise ainsi à quantifier les avis des hôteliers au sujet des apports du e-tourisme sur les différents attributs de cette axe de notre recherche à savoir : structure de la distribution, taille du marché, relations d'affaires, structure de la concurrence et satisfaction des clients.

Thème 2. Evolution marketing avec le e-tourisme. L'enquête s'intéresse de ce fait à quantifier les avis des hôteliers sur les différents attributs retenus à savoir : la nature de la concurrence et les degrés d'importances accordés par les hôtels aux principaux facteurs de compétitivité pour réussir dans une politique de vente par Internet.

L'importance des variables traditionnelles de mix marketing pour le succès de l'hôtel, et cela pour tous les types de marché, est largement prouvée par les recherches en marketing. Donc, l'enquête se limite à l'étude de l'importance des quatre nouvelles variables proposées: La qualité du site web et des technologies de l'information et de communication (TIC), le savoir-faire de l'entreprise hôtelière, sa réputation de crédibilité et sa notoriété.

Thème 3. Les stratégies d'application du e-tourisme en Tunisie. L'enquête vise dès lors à identifier les difficultés d'application d'une politique de vente directe par Internet (désintermédiation). Elle cherche ainsi à quantifier les proportions relatives aux préférences des hôtels concernant les diverses stratégies de vente par Internet, et à évaluer les capacités des hôtels à développer la vente directe par Internet (ressources, attitudes et motivations).

Pour chacun de ces trois thèmes, la nature de l'activité, le mode de gestion et la catégorie de l'hôtel influencent les attitudes et les comportement des hôtels au sujet du développement du e-tourisme en Tunisie.

Ces trois thèmes retenus du modèle de synthèse (figure 8.4) recouvrent les questions et les réponses à l'enquête et font l'objet du reste de ce dernier chapitre, à savoir : 8.2. Avantages marketing du commerce électronique pour un hôtel, 8.3. Evolution marketing avec l'e-tourisme, et 8.4. Les stratégies d'application de l'e-tourisme en Tunisie.

8.2. Avantages marketing du commerce électronique pour un hôtel

Cette section présente les réponses aux questions posées aux hôteliers sur leurs attentes concernant les avantages marketing du commerce électronique. Les avantages perçus par les hôteliers sont analysées selon l'ordre suivant : Structure de la distribution (8.2.1), taille du marché hôtelier (8.2.2), relations d'affaires (8.2.3), et satisfaction des clients (8.2.4).

8.2.1. Effets du commerce électronique sur la structure de la distribution

L'étude qualitative présentée dans les chapitres antérieurs révèle que le commerce électronique modifie la structure de la distribution et par là améliore l'efficacité marketing d'un hôtel en abaissant ses coûts de commercialisation (a) et de publicité et promotion (b).

- Les coûts de commercialisation concernent les marges des intermédiaires de ventes, les procédures de réservations, les opérations de paiements, ainsi que les charges de la force de vente nationale et internationale.
- Les coûts de publicité et de promotion concernent le marché local, les autres marchés du Maghreb, les pays européens, et les autres principaux marchés étrangers.

L'enquête vise à définir les proportions des hôteliers qui confirment les attentes à la baisse des ces deux catégories de coûts marketing, comme annoncées lors des études antérieures.

a. Coûts de commercialisation

Tableau 8.1. Attentes relatives aux coûts de commercialisation avec une politique de vente directe par Internet, selon les catégories de coûts, en pourcent des hôtels (Question 6.1)¹³⁷.

Catégories de coûts	Baisse	Aucun effet	Hausse
Intermédiaires	32.8	60.7	6.6
Vente locale	65.6	27.9	6.6
Vente internationale	23	68.9	8.2
Réservations	57.4	19.7	22.9
Paiements	44.3	54.1	1.6

A la lumière du tableau 8.1 ci-dessus, on constate que la majorité des hôteliers s'attendent à des baisses des charges de leur équipe de vente locale (65.6%) et de leurs coûts des réservations (57.4%). Cependant, la majorité estime que le commerce électronique n'aura aucun effet sur les marges des intermédiaires de ventes (60.7%), les charges de l'équipe de vente internationale (68.9%) et les opérations de paiements (54.1%). Mais les proportions

¹³⁷ Voir le questionnaire, Annexe 3. Cette référence vaut pour les tableaux qui suivent.

d'hôteliers qui s'attendent à des baisses pour ces catégories de coûts restent importantes. En outre, les proportions des hôteliers qui s'attendent à des augmentations de leurs coûts de commercialisation sont faibles pour presque toutes les catégories de coûts (moins de 10%). L'exception des coûts de réservations (22.9%), n'infirme pas la tendance puisque pour cette catégorie de coûts, les hôteliers sont quant même une majorité pour s'attendre à une baisse. On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.1a. Attentes relatives aux coûts de commercialisation, selon le type d'activité.

<i>Catégories de coûts</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Intermédiaires	39.4	48.5	12.1	25	75	0
Vente locale	63.6	30.3	6.1	67.9	25	7.1
Vente internationale	21.2	72.7	6.1	25	64.3	10.7
Réservations	54.5	18.2	27.3	60.7	21.4	17.9
Paielements	39.4	57.6	3	50	50	0

Tableau 8.1b. Attentes relatives aux coûts de commercialisation, selon le mode de gestion.

<i>Catégories de coûts</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Intermédiaires	33.3	60	6.7	32.3	61.3	6.5
Vente locale	66.7	26.7	6.7	64.5	29	6.5
Vente internationale	13.3	80	6.7	32.3	58.1	9.7
Réservations	56.7	13.3	30	58.1	25.8	16.1
Paielements	33.3	66.7	0	54.8	41.9	3.2

Tableau 8.1c. Attentes relatives aux coûts de commercialisation, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Catégories de coûts</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Intermédiaires	47.1	52.9	0	17.4	73.9	8.7	38.9	50	11.1
Vente locale	58.8	41.2	0	73.9	21.7	4.3	61.1	27.8	11.1
Vente internat.	17.6	82.4	0	21.7	73.9	4.3	27.8	55.6	16.7
Réservations	52.9	11.8	35.3	56.5	26.1	17.4	61.1	22.2	16.7
Paielements	29.4	70.6	0	43.5	56.5	0	61.1	33.3	5.6

On peut dégager quelques conclusions en regardant dans le détail les attentes, telles qu'elles apparaissent dans les tableaux.

Type d'activité. Les proportions des baisses des coûts attendues sont plus élevées pour les hôtels du balnéaire que pour les hôtels des zones urbaines, à l'expection des intermédiaires.

Mode de gestion. Les attentes relatives à des baisses des coûts de la force de vente internationale et des coûts de paiements sont plus élevées pour les chaînes que pour les indépendants. Pour les autres catégories de coûts et les deux modes de gestion les

pourcentages sont très proches.

Catégorie d'hôtel. Les pourcentages des hôtels qui attendent des baisses des marges des intermédiaires de ventes sont plus élevés pour les trois étoiles. Les attentes relatives à des baisses des coûts de la force de vente locale sont plus importantes chez les quatre étoiles. Pour la vente internationale, les réservations et le paiements, les baisses attendues sont plus importantes pour les hôtels de cinq étoiles.

b. Coûts de publicité et de promotion

A la différence des coûts de commercialisation, on n'a pas étudié cette variable marketing selon ses catégories de coûts, mais plutôt selon les groupes de marchés géographiques.

Tableau 8.2. Attentes relatives aux coûts de publicité, selon les marchés géographiques, en pourcent des hôtels (Question 6.2).

<i>Marchés géographiques</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Tunisie	54.1	9.8	36.1
Autres pays de Maghreb	29.5	32.8	37.7
Pays européens	21.3	41	37.7
Autres pays étrangers	18	44.3	37.7

La majorité des hôtels s'attende à des baisses de leurs coûts de publicité et de promotion dans le marché local (54.1%). Mais, les proportions des hôteliers qui s'attendent à des baisses des coûts de publicité et de promotion pour tous les autres marchés sont plus faibles que les pourcentages des hôteliers qui s'attendent à des hausses ou à aucun effets.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.2a. Attentes relatives aux coûts de publicité et de promotion, selon le type d'activité.

<i>Marchés géographiques</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Tunisie	48.5	12.1	39.4	60.7	7.1	32.1
Autres pays de Maghreb	24.2	36.4	39.4	35.7	28.6	35.7
Pays européens	21.2	33.3	45.5	21.4	50	28.6
Autres pays étrangers	15.2	39.4	45.5	21.4	50	28.6

Tableau 8.2b. Attentes relatives aux coûts de publicité et de promotion, selon le mode de gestion.

<i>Marchés géographiques</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Tunisie	56.7	6.7	36.7	51.6	12.9	35.5
Autres pays de Maghreb	33.3	26.7	40	25.8	38.7	35.5
Pays européens	10	46.7	43.3	32.3	35.5	32.3
Autres pays étrangers	6.7	50	43.3	29	38.7	32.3

Tableau 8.2c. Attentes relatives aux coûts de publicité et de promotion, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Marchés géographiques</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Tunisie	58.8	0	41.2	56.5	17.4	26.1	50	11.1	38.9
Pays de Mag.	23.5	35.3	41.2	43.5	26.1	30.4	16.7	44.4	38.9
Pays europ.	17.6	52.9	29.4	21.7	43.5	34.8	27.8	33.3	38.9
A. pays étrg.	17.6	52.9	29.4	17.4	47.8	34.8	22.2	38.9	38.9

L'analyse des trois tableaux laisse apparaître que les réponses ne sont pas trop différentes, mais quelques remarques importantes restent à faire.

Type d'activité. Les proportions des hôtels qui s'attendent à des baisses de leurs coûts de publicité et de promotion sont plus élevées pour le balnéaire que pour les zones urbaines, pour toutes les groupes de marchés géographiques.

Modes de gestion. Les proportions des attentes concernant les baisses des coûts de publicité et de promotion sont plus élevées pour les hôtels indépendants que pour les hôtels de chaînes concernant la Tunisie et les autres pays du maghreb. L'inverse est observée pour l'Europe et les autres pays étrangers.

Catégorie d'hôtel. Les proportions les plus élevées des hôtels qui s'attendent à des baisses de cette catégorie de coûts, sont observées auprès des trois étoiles pour la Tunisie, des quatre étoiles pour les autres pays du Maghreb, et des cinq étoiles pour l'Europe et les autres marchés étrangers.

Conclusion

On peut conclure que certaines attentes formulées par les experts interrogés lors des étapes antérieures de nos recherches sont confirmées par la majorité des hôteliers pour les coûts de commercialisation et de promotion et de publicité.

Coûts de commercialisation. Les attentes révélées par les hôteliers lors des entretiens sont confirmées par la majorité des hôteliers répondant à l'enquête, à l'exception des marges des intermédiaires, des charges de la force de vente internationale et de paiements pour lesquelles la majorité des hôteliers estime que le commerce électronique n'aura pas d'effet. En outre, le type d'activité influence les réponses relatives aux apports du commerce électronique sur les marges des intermédiaires et n'a pas d'influence sur les réponses concernant les autres catégories de coûts de commercialisation. Le mode de gestion et la catégorie de l'hôtel n'ont en outre pas d'influence sur les réponses relatives à l'ensemble de

catégorie de coûts de commercialisation.

Coûts de publicité et de promotion. Les attentes des hôteliers lors des entretiens des phases initiales de l'étude sont confirmées dans l'enquête par la majorité des hôteliers pour le marché local. Pour les autres marchés, les proportions restent importantes mais non majoritaires. En outre, le type d'activité, le mode de gestion et la catégorie de l'hôtel n'ont pas d'influence sur les réponses fournies par les hôtels, concernant les effets du commerce électronique sur les coûts de publicité et de promotion.

8.2.2. Effets du commerce électronique sur la taille du marché hôtelier

L'étude qualitative des phases initiales de nos recherches révèle que le commerce électronique permet aux hôtels de saisir de nouvelles opportunités commerciales, en améliorant la taille de leurs marchés selon les approches extensive (a) et intensive (b).

La stratégie extensive porte sur l'augmentation du nombre de clients. Cette augmentation peut avoir lieu sur les marchés actuels, ou bien en accédant à de nouveaux marchés internationaux et régionaux, ou encore en occupant de nouveaux segments de marchés (voyages organisés, individuels, d'agrément et d'affaires). La stratégie intensive vise à améliorer les recettes par client en augmentant le taux de retour et le chiffre d'affaires réalisé avec chaque client (vendre plus de produits par client).

L'enquête vise à déterminer les proportions des hôteliers qui ont des attentes optimistes concernant les effets du commerce électronique sur la taille du marché hôtelier selon les deux approches intensive et extensive.

a. Approche extensive

Tableau 8.3. Attentes relatives à l'amélioration du nombre de clients, par types de marchés, en nombres absolus et en pourcent des hôtels (Questions 4.1).

<i>Types de marchés</i>	<i>Nombres absolus</i>		<i>Pourcentages</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Marchés actuels	57	4	93.4	6.6
Nouveaux marchés	55	6	90.2	9.8

L'analyse du tableau 8.3 ci-dessus révèle que la majorité des hôteliers attend du développement du commerce électronique des augmentations de ventes dans leurs marchés actuels et dans de nouveaux marchés.

On peut détailler ces réponses générales tout d'abord par types de produits et zones géographiques, et ensuite par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Types de produits et zones géographiques

Tableau 8.4. Attentes relatives à l'amélioration du nombre des clients par type de produits, en pourcent des hôtels, selon cinq échelons d'intensité (Question 4.2).

<i>Types de produits</i>	<i>Très fort</i>	<i>Assez fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Très faible</i>
Voyages d'agrément	3.3	18	44.3	34.4	0
Voyages d'affaires	3.3	59.0	37.7	0	0
Voyages individuels	3.3	55.7	41	0	0
Voyages organisés	3.3	4.9	1.6	52.5	37.7

Tableau 8.5. Attentes relatives à l'amélioration du nombre des clients, selon les zones géographiques, en pourcent des hôtels, selon cinq échelons d'intensité (Question 4.2).

<i>Zones géographiques</i>	<i>Très fort</i>	<i>Assez fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Très faible</i>
Europe de l'ouest	31.1	60.7	8.2	0	0
Europe de l'est	3.3	47.5	45.9	3.3	0
Pays scandinaves	3.3	47.5	32.8	16.4	0
Amérique de nord	4.9	32.8	42.6	14.8	4.9
Pays asiatiques	1.6	26.2	39.3	32.8	0
Marché local- Tunisie	0	29.5	62.3	8.2	0
Autres pays du maghreb	0	8.2	37.7	44.3	9.8
Autres pays arabes	0	0	1.6	78.7	19.7
Autres pays de l'Afrique	0	0	0	77.0	23.0

Les deux tableaux 8.4 et 8.5 laisse apparaître quelques remarques selon ces deux critères.

Types de produits. On observe qu'une proportion élevée des hôteliers estiment que les potentiels de développement des ventes des produits de voyages d'affaires (62.3%) et des voyages individuels (59%) seront forts¹³⁸ et aucun des répondants n'a affirmé qu'ils seront faibles¹³⁹. Par contre, ces proportions sont moyennes pour les voyages d'agrément (44.3%) et faibles pour les voyages organisés (90.2%). Une analyse plus approfondie¹⁴⁰ révèle que les hôteliers qui s'attendent à un potentiel de ventes relativement fort dans les divers segments de marché sont ceux qui ont commencé à s'investir massivement dans le commerce électronique.

Zones géographiques. Les zones géographiques peuvent être regroupées selon les niveaux proches quant aux attentes des hôteliers.

- Europe de l'ouest, de l'est et pays scandinaves. La majorité des hôtels répondants

¹³⁸ L'appréciation « fort » regroupe les répondants qui affirment qu'il est « très fort » et « assez fort ».

¹³⁹ L'appréciation « faible » regroupe les répondants qui affirment qu'il est « faible » et « très faible ».

¹⁴⁰ Exploration des sites, entretiens, analyse des documents marketing des hôtels concernés.

estime pour ces trois groupes de pays européens un fort potentiel de développement, surtout si l'on considère aussi l'échelon « moyen ».

- La Tunisie, les pays nord-américains et asiatiques se distinguent par des majorités pour un potentiel de développement moyen à assez fort.
- Pour les autres pays du Maghreb, arabes et de l'Afrique, de fortes majorités s'attendent à de faibles potentiels de croissance.

Type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel

Tableau 8.5a. Attentes relatives à l'amélioration du nombre des clients, selon le type d'activité.

<i>Types de marchés</i>	<i>Zones urbaines</i>		<i>Balnéaire</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Marchés actuels	87.9	12.1	100	0
Nouveaux marchés	90.9	9.1	89.3	10.7

Tableau 8.5b. Attentes relatives à l'amélioration du nombre des clients, selon le mode de gestion.

<i>Types de marchés</i>	<i>Indépendants</i>		<i>Chaînes</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Marchés actuels	93.3	6.7	93.5	6.5
Nouveaux marchés	93.3	6.7	87.1	12.9

Tableau 8.5c. Attentes relatives à l'amélioration du nombre des clients, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Types de marchés</i>	<i>Trois étoiles</i>		<i>Quatre étoiles</i>		<i>Cinq étoiles</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Marchés actuels	100	0	91.3	8.7	88.9	11.1
Nouveaux marchés	100	0	91.3	8.7	83.3	16.7

On peut remarquer que les réponses fournies par les hôtels ne sont pas significativement différentes selon leur type d'activité, mode de gestion, et catégorie. Quelques nuances importantes restent à remarquer.

Type d'activité. Les réponses sont fortement optimistes dans les marchés actuels et nouveaux, spécialement pour les hôtels du balnéaires dans les nouveaux marchés.

Mode de gestion. Même remarque que précédemment surtout pour les hôtels indépendants.

Catégorie d'hôtel. Même remarque encore, avec en premier les trois étoiles, puis les quatres et cinq étoiles.

b. Approche intensive

Tableau 8.6. Attentes relatives à l'amélioration des recettes par client, selon les types de recettes, en nombres absolus, et en pourcent des hôtels (Question 4.1 & 4.3).

<i>Types de recettes</i>	<i>Nombres absolus</i>		<i>Pourcentages</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Retour des clients	25	36	41	59
Plus de produits par client	37	24	60.7	39.3
Animations et excursions	41	20	67.2	32.8
Souvenirs	6	55	9.8	90.2
Location de voiture	36	25	59	41
Billets d'avions	14	47	23	77

L'analyse de ce tableau 8.6 laisse apparaître que les hôteliers estiment que le commerce électronique leur permettra de saisir de nouvelles opportunités commerciales en vendant plus de produits aux clients, d'animations et excursions touristiques et de locations de voitures. La majorité n'attend cependant pas d'amélioration pour le taux de retours des clients, la vente des produits de souvenirs et les billets d'avions.

On peut détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Pour simplifier, on ne prendra que les deux premiers types de recettes qui sont réalisées directement par l'hôtel, à savoir le taux de retour des clients, et la possibilité de vendre plus de produits par client.

Tableau 8.6a. Attentes relatives à l'augmentation des recettes par client, selon le type d'activité.

<i>Types de recettes</i>	<i>Zones urbaines</i>		<i>Balnéaire</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Retour des clients	48.5	51.5	32.1	67.9
Plus de produits par client	57.6	42.4	64.3	35.7

Tableau 8.6b. Attentes relatives à l'augmentation des recettes par client, selon le mode de gestion.

<i>Types de recettes</i>	<i>Indépendants</i>		<i>Chaînes</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Retour des clients	33.3	66.7	48.4	51.6
Plus de produits par client	63.3	36.7	58.1	41.9

Tableau 8.6c. Attentes relatives à l'augmentation des recettes par client, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Types de recettes</i>	<i>Trois étoiles</i>		<i>Quatre étoiles</i>		<i>Cinq étoiles</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Retour des clients	41.2	58.8	34.8	65.2	50	50
Plus de produits par client	70.6	29.4	56.5	43.5	61.1	38.9

L'analyse des trois tableaux permet de faire quelques remarques.

Type d'activité. Pour les retours par clients. Les proportions des hôtels qui s'attendent à des

améliorations sont plus élevées pour les zones urbaines (48.5%) que pour les balnéaires (32.1%). Concernant le volume des produits par client, les proportions sont plus élevées pour les hôtels balnéaires (64.3%) que pour ceux des zones urbaines (57.6%).

Mode de gestion. Pour les retours par clients, les attentes sont plus élevées chez les hôtels des chaînes (48.4%) que chez les hôtels indépendants (33.3%). L'inverse est observé pour le volume des produits par client.

Catégorie d'hôtel. A ce sujet, les réponses sont plus difficiles à classer par catégories d'hôtels. Par contre la majorité est partout nettement positive pour l'augmentation des produits par client, alors que les attentes d'augmentation ne sont pas majoritaires pour le retour des clients.

Conclusion

On peut conclure que les attentes des hôteliers dégagées lors des entretiens de la première phase de l'étude sont confirmées par la majorité des hôteliers selon les deux approches extensive et intensive.

Approche extensive. Les ventes par produits, devraient avec le commerce électronique, s'améliorer pour les voyages individuels et d'affaires. Pour les marchés géographiques, les ventes devraient augmenter dans les divers groupes de pays européens (Ouest, Est et Scandinavie). En outre, les attentes ne sont pas influencées par le type d'activité, le mode de gestion et la catégorie de l'hôtel pour tous les types de recettes.

Approche intensive. Les attentes optimistes sont confirmées pour la vente de plus de produits aux clients (60.7%), d'animations et d'excursions touristiques (67.2%), et la locations de voitures (59%). En outre, les attentes ne sont pas influencées par les types d'activités, les modes de gestion et les catégories d'hôtels.

8.2.3. Impact du commerce électronique sur les relations d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages.

L'étude qualitative des phases initiales de nos recherches révèle que le commerce électronique améliore les relations d'affaires (a) et l'équilibre du pouvoir de négociation entre les hôtels et les organisateurs de voyages (b). L'enquête rapportée présentement explore auprès des hôteliers, pour ces deux critères, la situation actuelle ainsi que les attentes liées à l'introduction du commerce électronique.

a. Nature des relations d'affaires

Situation actuelle

Tableau 8.7. Satisfaction des hôteliers de leurs relations d'affaires, en % des hôtels (Question 7.1).

<i>Très satisfait</i>	<i>Assez satisfait</i>	<i>Moy. satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Pas satisfait</i>
3.3	34.4	36.1	26.2	0

La majorité des hôteliers est moyennement (36.1%) ou peu satisfaite (26%) de leurs relations d'affaires avec les organisateurs de voyages. Mais, aussi une forte proportion (37.7%) des hôteliers sont soit très ou assez satisfaits.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.7a. Satisfaction des hôtels de leurs relations d'affaires, selon le type d'activité¹⁴¹.

<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
48.5	36.4	15.2	25	35.7	39.3

Tableau 8.7b. Satisfaction des hôtels de leurs relations d'affaires, selon le mode de gestion.

<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
33.3	33.3	33.3	41.9	38.7	19.4

Tableau 8.7c. Satisfaction des hôtels de leurs relations d'affaires, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
<i>Satisf.</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Insatisf.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Insatisf.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Insatisf.</i>
41.2	47.1	11.8	30.4	34.8	34.8	50	33.3	16.7

L'analyse des trois tableaux appelle les remarques suivantes:

Type d'activité. Les pourcentages de satisfaction sont plus élevés pour les zones urbaines.

Mode de gestion. Les taux de satisfaction sont plus élevés pour les chaînes.

Catégorie d'hôtel. La proportion la plus élevée des hôtels satisfaits est observée pour les cinq étoiles (50%) et celle des insatisfaits pour les quatre étoiles (34.8%). Les segments servis par les hôtels quatre étoiles sont parfois la cible des trois étoiles et des cinq étoiles, principalement durant les périodes de faibles demandes (faible différenciation). La proportion des cinq étoiles satisfaits est plus élevée que pour les deux autres catégories. On pourrait l'expliquer par leur politique de niche et la qualité supérieure de leurs produits.

¹⁴¹ L'appréciation «satisfait» regroupe les «très satisfaisant» et «assez satisfaisant» et «Insatisfait» regroupe les «peu satisfaisant» et «pas satisfaisant». Le regroupement est valable pour les 3 tableaux.

Attentes avec le e-tourisme

Tableau 8.8. Attentes des hôteliers relatives au potentiel du e-tourisme à améliorer leurs relations d'affaires, en pourcent des hôtels (Question 7.3).

<i>Types de coopérations</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moyennement d'accord</i>	<i>Peu d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
Longévité	44.3	55.7	0	0	0
Partages d'informations	96.7	3.3	0	0	0
Processus de ventes	96.7	3.3	0	0	0

Tous les hôteliers sont d'accord¹⁴² pour dire que le commerce électronique améliore la longévité des relations d'affaires, les échanges et le partage d'informations avec les organisateurs de voyages, et leur processus de vente. Avec un optimiste moins affirmé pour la longévité des relations d'affaires.

On peut à nouveau détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.8a. Attentes des hôteliers concernant l'amélioration de leurs relations d'affaires, selon le type d'activité¹⁴³.

<i>Types de coopérations</i>	<i>Zones urbaines</i>		<i>Balnéaire</i>	
	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>
Longévité	51.5	48.5	35.7	64.3
Partages d'informations	100	0	92.9	7.1
Processus de ventes	100	0	92.9	7.1

Tableau 8.8b. Attentes des hôteliers concernant l'amélioration de leurs relations d'affaires, selon le mode de gestion.

<i>Types de coopérations</i>	<i>Indépendants</i>		<i>Chaînes</i>	
	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>
Longévité	53.3	46.7	35.5	64.5
Partages d'informations	96.7	3.3	96.8	3.2
Processus de ventes	96.7	3.3	96.8	3.2

Tableau 8.8c. Attentes des hôteliers concernant l'amélioration de leurs relations d'affaires, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Types de coopérations</i>	<i>Trois étoiles</i>		<i>Quatre étoiles</i>		<i>Cinq étoiles</i>	
	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>
Longévité	64.7	35.3	43.5	56.5	27.8	72.2
Partages d'informations	94.1	5.9	100	0	94.4	5.6
Processus de ventes	94.1	5.9	100	0	94.4	5.6

¹⁴² L'appréciation « d'accord » regroupe les appréciations « Tout à fait d'accord » et « Plutôt d'accord ».

¹⁴³ Par souci de simplification de la lecture du tableau, on a noté seulement les deux items sélectionnés par les répondants à savoir : « Tout à fait d'accord », « Plutôt d'accord ». Ce choix est valable pour les trois tableaux.

L'analyse de ces trois tableaux permet certaines nuances.

Type d'activité. Les valeurs les plus optimistes sont observées pour les hôtels des zones urbaines pour toutes les types de coopérations.

Mode de gestion. Les indépendants sont plus optimistes pour la longévité des relations et les proportions sont presque semblables pour les deux autres types de coopérations.

Catégorie de l'hôtel. Les trois étoiles sont plus optimistes pour la longévité des relations et les quatres étoiles pour les deux autres types de coopérations.

b. Equilibre du pouvoir de négociation

Situation actuelle

Tableau 8.9. Satisfaction des hôteliers de leur pouvoir de négociation, en % des hôtels (Quest 7.2).

<i>Très satisfait</i>	<i>Assez satisfait</i>	<i>Moy. satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Pas satisfait</i>
0	4.9	36.1	32.8	26.2

Les réponses sont ici très largement négatives. On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau8.9a. Satisfaction des hôtels concernant leur pouvoir de négociation selon le type d'activité.

<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
6.1	39.4	54.5	3.6	32.1	64.3

Tableau 8.9b. Satisfaction des hôtels concernant leur pouvoir de négociation selon le mode de gestion

<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
0	43.3	56.7	9.7	29	61.3

Tableau 8.9c. Satisfaction des hôtels concernant leur pouvoir de négociation selon la catégorie d'hôtel

<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insatisf.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insatisf.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insatisf.</i>
0	41.2	58.8	0	47.8	52.2	16.7	22.2	61.1

L'analyse de ces trois tableaux permet de faire quelques remarques selon les trois critères.

Type d'activité. Le sentiment d'insatisfaction est plus élevé pour les hôtels du balnéaire (64.3%) que pour les hôtels des zones urbaines (54.5%).

Mode de gestion. La proportions des hôtels insatisfaits est plus importante pour les hôtels de chaînes (61.3%) que pour les hôtels indépendants (56.7%). Quelques hôtels de chaînes (9.7%) sont quand même satisfaits, alors que ce n'est le cas d'aucun hôtel indépendant.

Catégorie d'hôtel. La proportion des hôtels insatisfaits de leur pouvoir de négociation avec les TO reste importante pour les trois catégories d'hôtels et principalement pour les 5 étoiles. En outre, 16.7% des 5 étoiles affirment qu'ils sont satisfaits, ce qui n'est pas le cas d'aucun hôtel de 3 étoiles et de 4 étoiles. Une analyse plus approfondie révèle que ces hôtels satisfaits servent des marchés de niches particuliers (talasso, affaires).

Attentes avec le e-tourisme

Tableau 8.10. Les avis des hôteliers concernant le potentiel du site web à améliorer leur pouvoir de négociation en pourcent des hôtels (Question 7.3).

<i>Types de négociations</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moyennement d'accord</i>	<i>Peu d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
Tarifs	0	50.8	49.2	0	0
Contrats d'affaires	0	63.9	36.1	0	0

L'ensemble des hôtels évite les réponses extrêmes. Mais la majorité des hôteliers a des attitudes optimistes concernant les effets du commerce électronique sur leur pouvoir de négociation avec les organisateurs de voyages relatif aux produits et aux tarifs.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.10a. Les avis des hôteliers concernant le potentiel du site web à améliorer leur pouvoir de négociation, selon le type d'activité¹⁴⁴.

<i>Types de négociations</i>	<i>Zones urbaines</i>		<i>Balnéaire</i>	
	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>
Tarifs	60.6	39.4	39.3	60.7
Contrats d'affaires	72.7	27.3	53.6	46.4

Tableau 8.10b. Les avis des hôteliers concernant le potentiel du site web à améliorer leur pouvoir de négociation, selon le mode de gestion.

<i>Types de négociations</i>	<i>Indépendants</i>		<i>Chaînes</i>	
	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>
Tarifs	50	50	51.6	48.4
Contrats d'affaires	60	40	67.7	32.3

¹⁴⁴ Par souci de simplification de la lecture du tableau, on a rapporté seulement les deux items sélectionnés par les répondants à savoir : « Plutôt d'accord » et « Moyennement d'accord ».

Tableau 8.10c. Les avis des hôteliers concernant le potentiel du site web à améliorer leur pouvoir de négociation, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Types de négociations</i>	<i>Trois étoiles</i>		<i>Quatre étoiles</i>		<i>Cinq étoiles</i>	
	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>
Tarifs	64.7	35.3	43.5	56.5	44.4	55.6
Contrats d'affaires	70.6	29.4	65.2	34.8	55.6	44.4

On peut déduire des trois tableaux ci-dessus qu'il n'existe pas de fortes différences significatives dans les réponses fournies par les hôteliers. Cependant, quelques remarques restent à faire pour les trois critères.

Type d'activité. Le sentiment d'optimisme est plus important dans les zones urbaines.

Mode de gestion. L'optimisme est un peu plus marqué pour les chaînes.

Catégorie d'hôtel. Les trois étoiles sont plus optimistes quant aux possibilités du commerce électronique d'améliorer leur pouvoir de négociation que les cinq et quatre étoiles.

On peut encore préciser ces attentes en améliorant le détail des avantages que pourrait représenter le commerce électronique dans l'esprit des hôteliers.

Tableau 8.11. Attentes des hôteliers relatives aux possibilités du e-tourisme à améliorer leur pouvoir de négociation par avantages, en nombres absolus et en pourcent des hôtels (Quest 7.4).

<i>Apports du commerce électronique</i>	<i>Nombre absolu</i>		<i>Pourcentage</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Disposer de nouvelles alternatives de ventes	45	16	73.8	26.2
Vendre directement aux clients par le site	40	21	65.6	34.4
Etablir des relations avec de nouveaux TO	60	1	98.4	1.6
Communiquer directement avec les clients	27	34	44.3	55.7
Etre mieux informé sur les priorités des clients	31	30	50.8	49.2

L'analyse du tableau 8.11 ci-dessus révèle que les hôteliers voyent dans l'ordre les avantages suivants pouvant améliorer le pouvoir de négociation : relations avec de nouveaux tours opérateurs (98.4%), nouvelles alternatives de vente (73.8%), vente directe (65.6%), informations sur les clients (50.8%), communication avec les clients (44.3%).

On est frappé par la netteté de ces avis.

Conclusion

Relations d'affaires. Le degré de satisfaction à ce sujet est très moyen. Par contre les attentes relatives aux apports du commerce électronique sont très fortes, sans beaucoup de différences suivant le type d'activité, le mode de gestion et la catégorie de l'hôtel.

Pouvoir de négociation. Le degré de satisfaction est à ce sujet plutôt faible, avec une insatisfaction plus grande pour le balnéaire que pour les zones urbaines, plus grande pour les chaînes que pour les indépendants, plus grande encore pour les cinq étoiles. Les attentes sur l'amélioration du pouvoir de négociation sont de moyennes à bonnes, plus affirmées pour les contrats que pour les tarifs. Les critères type d'activité, mode de gestion et catégorie de l'hôtel présentent à ce sujet peu de différences. L'enquête permet aussi de détailler les avantages du commerce électronique pour l'amélioration de la satisfaction des clients.

8.2.4. Impact de l'e-tourisme sur la satisfaction des clients

L'étude qualitative révèle que le commerce électronique améliore la satisfaction des clients par une meilleure efficacité du personnel de contact (a) et une segmentation du marché plus rigoureuse (b). La différenciation des méthodes de ventes est analysée ultérieurement.

L'enquête regarde comme précédemment la situation actuelle et les attentes.

- L'efficacité du personnel de contact est évaluée selon ses capacités à mieux répondre aux besoins des clients (compétences), à communiquer et à échanger des informations avec les clients (communication) et à comprendre ce que veulent les clients autrement dit l'aptitude psychologique du personnel de se mettre à la place des clients (empathie).
- La segmentation des marchés a été évaluée selon ses capacités à mieux définir les différents types de clients (types de la clientèle) et leurs principaux critères d'achats (critères d'achats). En plus, on a étudié l'importance de l'information pour cette politique de segmentation (pays de départ, sensibilité aux prix et offres concurrentes).

a. Efficacité du personnel de contact

Tableau 8.12. Satisfaction des hôteliers concernant leur personnel de contact par critère d'efficacité, en pourcent des hôtels (Question 5.2).

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Très satisfait</i>	<i>Assez satisfait</i>	<i>Moy. satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Pas satisfait</i>
Compétences	3.3	59	37.7	0	0
Communication	1.6	9.8	50.8	34.4	3.3
Empathie	4.9	21.3	47.5	24.6	1.6

La majorité des hôtels (62.3%) est satisfaite¹⁴⁵ des compétences de leur personnel de contact, avec 11.4% pour la qualité de leurs communications avec les clients et 26.2% pour leur compréhension des attentes des clients. Pour les deux derniers critères d'efficacité, on peut estimer que la majorité des hôteliers est soit moyennement satisfait ou insatisfait. Ceci suggère que les hôteliers sont probablement prêts à investir pour améliorer leurs critères d'efficacité et par là leur performance marketing sur le marché.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.12a. Satisfaction des hôtels de l'efficacité de leur personnel, selon le type d'activité.

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Très Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Pas Satisfait</i>	<i>Très Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Pas Satisfait</i>
Compétences	72.7	27.3	0	46.4	53.6	0
Communication	18.2	63.6	18.2	3.6	35.7	60.7
Empathie	27.3	57.6	15.2	25	35.7	39.3

Tableau 8.12b. Satisfaction des hôtels de l'efficacité de leur personnel, selon le mode de gestion.

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Très Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Pas Satisfait</i>	<i>Très Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Pas Satisfait</i>
Compétences	50	50	0	71	29	0
Communication	6.7	53.3	40	16.1	48.4	35.5
Empathie	10	63.3	26.7	41.9	32.3	25.8

Tableau 8.12c. Satisfaction des hôtels de l'efficacité de leur personnel, selon la catégorie d'hôtel

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Très Satisf.</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Pas Satisf.</i>	<i>Très Satisf.</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Pas Satisf.</i>	<i>Très Satisf.</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Pas Satisf.</i>
Compétences	52.9	47.1	0	52.2	47.8	0	77.8	22.2	0
Communication	0	58.8	41.2	13	52.2	34.8	22.2	38.9	38.9
Empathie	0	70.6	29.4	30.4	43.5	26.1	44.4	33.3	22.2

L'analyse des tableaux révèle une certaine diversité des réponses selon les trois critères.

Type d'activité. Les proportions les plus élevées des hôtels satisfaits sont observées pour les hôtels des zones urbaines pour l'ensemble des critères d'efficacité.

Mode de gestion. Les proportions les plus élevées des hôtels satisfaits sont observées pour les hôtels de chaînes pour l'ensemble des critères d'efficacité retenus pour l'enquête.

Catégorie d'hôtel. Les proportions les plus élevées des hôtels satisfaits sont observées pour

¹⁴⁵ L'appréciation « Satisfait » regroupe les appréciations « très satisfaisant » et « assez satisfaisant ». L'appréciation « Insatisfait » regroupe les appréciations « peu satisfaisant » et « pas satisfaisant ».

les hôtels cinq étoiles pour l'ensemble des critères d'efficacité.

Attentes avec le e-tourisme

Tableau 8.13. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de l'efficacité de leur personnel de contact, par critère, en pourcent des hôtels (Question 5.3).

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Nombres absolus</i>		<i>Pourcentages</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Compétences	60	1	98.4	1.6
Communication	58	3	95.1	4.9
Empathie	42	19	68.9	31.1

La majorité des hôtels estime que le commerce électronique améliore tous les critères d'efficacité de leur personnel de contact. Une proportion moins importante est observée pour la compréhension des attentes des clients (68.9%), mais qui n'infirme pas la tendance.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.13a. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de l'efficacité de leur personnel, par critère, selon le type d'activité.

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Zones urbaines</i>		<i>Balnéaire</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Compétences	100	0	96.4	3.6
Communication	100	0	89.3	10.7
Empathie	69.7	30.3	67.9	32.1

Tableau 8.13b. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de l'efficacité de leur personnel, par critère, selon le mode de gestion.

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Indépendants</i>		<i>Chaînes</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Compétences	96.7	3.3	100	0
Communication	93.3	6.7	96.8	3.2
Empathie	63.3	36.7	74.2	25.8

Tableau 8.13c. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de l'efficacité de leur personnel, par critère, selon la catégorie de l'hôtel.

<i>Critères d'efficacité</i>	<i>Trois étoiles</i>		<i>Quatre étoiles</i>		<i>Cinq étoiles</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Compétences	100	0	95.7	4.3	100	0
Communication	94.1	5.9	95.7	4.3	94.4	5.6
Empathie	76.5	23.5	60.9	39.1	72.2	27.8

En analysant plus en détails les tableaux 8.13a, 8.13b et 8.13c, on fait par ailleurs les mêmes remarques que pour les tableaux 8.12a, 8.12b et 8.12c.

b. Politique de segmentation

Situation actuelle

Tableau 8.14. Satisfaction des hôtels par critère de segmentation, en % des hôtels (Quest. 5.2).

<i>Critères de segmentation</i>	<i>Très satisfait</i>	<i>Assez satisfait</i>	<i>Moy. satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Pas satisfait</i>
Types de la clientèle	0	4.9	60.7	34.4	0
Critères d'achats	1.6	16.4	44.3	37.7	0

La majorité des hôtels est moyennement satisfaite ou peu satisfaite pour les deux variables de segmentation. Ces résultats suggèrent que probablement les hôteliers seront prêts à investir pour améliorer leur politique de segmentation et par là leur performance marketing.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.14a. Satisfaction des hôteliers par critère de segmentation, selon le type d'activité.

<i>Critères de segmentation</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
Types de la clientèle	6.1	75.8	18.2	3.6	60.7	34.4
Critères d'achats	18.2	66.7	15.2	17.9	21.4	60.7

Tableau 8.14b. Satisfaction des hôteliers par critère de segmentation, selon le mode de gestion.

<i>Critères de segmentation</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
Types de la clientèle	0	60	40	9.7	61.3	29
Critères d'achats	0	60	40	35.5	32.3	32.3

Tableau 8.14c. Satisfaction des hôteliers par critère de segmentation, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Critères de segmentation</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insatisf.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insatisf.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insatisf.</i>
Typ. clientèle	0	58.8	41.2	4.3	56.5	39.1	11.1	61.1	27.8
Critères d'achats	0	58.8	41.2	17.4	47.8	34.8	38.9	27.8	33.3

Même remarque que pour les deux cas précédents à savoir une certaine diversité. On peut préciser ces remarques.

Types d'activité. Les hôtels les plus insatisfaits sont ceux du balnéaire pour les deux critères de segmentation.

Mode de gestion. Les insatisfaits sont les hôtels indépendants.

Catégorie d'hôtel. Les hôtels plus insatisfaits sont les hôtels trois étoiles, dont aucun hôtel n'est totalement satisfait.

Attentes avec l'e-tourisme

Tableau 8.15. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de leur position, par critère de segmentation, en nombres absolus et en pourcent (%) des hôtels (Question 5.3).

Critères de segmentation	Nombres absolus		Pourcentages	
	Oui	Non	Oui	Non
Types de la clientèle	41	20	67.2	32.8
Critères d'achats	37	24	60.7	39.3

La majorité des hôtels estime que le commerce électronique améliore leur position par rapport aux deux critères de segmentation.

On peut à nouveau détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.15a. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de leur position, par critère de segmentation, selon le type d'activité.

Critères de segmentation	Zones urbaines		Balnéaire	
	Oui	Non	Oui	Non
Types de la clientèle	81.8	18.2	50	50
Critères d'achats	72.7	27.3	46.4	53.6

Tableau 8.15b. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de leur position, par critère de segmentation, selon le mode de gestion.

Critères de segmentation	Indépendant		Chaîne	
	Oui	Non	Oui	Non
Types de la clientèle	70	30	64.5	35.5
Critères d'achats	56.7	43.3	64.5	35.5

Tableau 8.15c. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de leur position, par critère de segmentation, selon la catégorie d'hôtel.

Critères de segmentation	Trois étoiles		Quatre étoiles		Cinq étoiles	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Types de la clientèle	76.5	23.5	65.2	34.8	55.6	44.4
Critères d'achats	70.6	29.4	56.5	43.5	55.6	44.4

Différences marquées pour le type d'activité, beaucoup moins pour le mode de gestion et la catégorie d'hôtel.

Type d'activité. Les hôtels les plus optimistes sont ceux des zones urbaines pour les deux critères de segmentation

Mode de gestion. Les plus optimistes sont les indépendants pour le « type de la clientèle » et les chaînes pour le « critères d'achats ».

Catégorie de l'hôtel. Les plus optimistes sont les trois étoiles pour les deux variables.

L'enquête permet encore de se renseigner sur les informations sur les clients qui pourraient résulter du commerce électronique, pour divers critères, à savoir les pays de départ, l'importance du prix, l'offre des concurrents et l'exigence de qualité.

Tableau 8.16. Importance pour les hôteliers des informations sur les clients obtenues par leur site web, en pourcent (%) des hôtels (Question 5.1).

<i>Types d'informations</i>	<i>Très importante</i>	<i>Assez importante</i>	<i>Moyennement importante</i>	<i>Peu importante</i>	<i>Pas importante</i>
Pays de départ	18	39.3	41	1.6	0
Importance du prix	72.1	27.9	0	0	0
Offre des concurrents	83.6	11.5	4.9	0	0
Exigence de qualité	45.9	42.6	11.5	0	0

La majorité des hôteliers confirme l'importance¹⁴⁶ des informations sur les clients et les visiteurs de leur site web. Cette confirmation vaut pour tous les critères.

Conclusion

Au terme de cette section, on peut conclure que les attentes des hôteliers dégagées lors des entretiens sont confirmées par la majorité des hôteliers pour tous les critères d'efficacité de la force de vente et toutes les variables de la politique de segmentation.

Efficacité du personnel de contact. La majorité des hôtels confirme les attentes relatives à l'amélioration des compétences de leur personnel de contact, la communication directe avec les clients, la compréhension des attentes des clients (empathie). Le type d'activité de l'hôtel influence les attentes concernant l'efficacité de leur personnel de contact et la communication directe. Le mode de gestion influence les perspectives des hôteliers relatives à la compréhension des attentes des clients (empathie). La catégorie de l'hôtel n'a pas d'influence sur les attentes pour l'ensemble des critères.

Politique de segmentation. La majorité des hôtels confirme que le commerce électronique devrait améliorer les variables « type de la clientèle » et « compréhension des critères d'achats » des clients. Le type d'activité influence les réponses pour les deux variables de segmentation. Le mode de gestion et la catégorie de l'hôtel n'auraient pas d'influences sur les deux variables. En outre, la majorité des hôtels confirme l'importance des informations sur les clients concernant leur pays de départ, leur sensibilité aux prix, leur degrés d'information sur les offres des concurrents et leur exigence de qualité.

¹⁴⁶ L'appréciation « Importante » regroupe les appréciations « Très importante et Assez importante ».

8.3. Evolutions du marketing hôtelier avec le e-tourisme

Cette section traite les réponses aux questions posées aux hôteliers concernant les évolutions marketing induites par le commerce électronique. Ces évolutions sont analysées selon l'ordre suivant : la nature de la concurrence dans le marché hôtelier (8.3.1) et les nouvelles variables marketing déterminantes pour la vente directe par Internet (8.3.2). Comme précédemment, on examine chaque fois successivement la situation actuelle et les attentes liées à l'introduction du commerce électronique, pour les divers hôtels, selon leur type d'activité, mode de gestion et catégorie.

8.3.1. Nature de la concurrence dans le marché hôtelier de la Tunisie

Les réponses au questionnaire révèlent que le commerce électronique améliore la nature de la concurrence en abaissant l'intensité de cette concurrence (a). Elle montre aussi l'importance du principal critère de compétitivité traditionnellement utilisé par les hôtels, à savoir le niveau des prix (b).

a. Intensité de la concurrence.

Situation actuelle

Tableau 8.17. Intensité de la concurrence dans le marché hôtelier, en % des hôtels (Quest 1.1).

<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>	<i>Peu forte</i>	<i>Pas du tout forte</i>
39.3	41.0	19.7	0	0

A la lumière du tableau 8.17 ci-dessus, on constate que la majorité des hôteliers (80.3%) considère la concurrence dans le marché hôtelier comme très forte ou assez forte. Aucun hôtelier n'a affirmé que la concurrence est peu forte ou pas du tout forte.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Par souci de simplification de la lecture des tableaux, on a retenu seulement les trois classes sélectionnées par les répondants à savoir : «Très forte», «Assez forte» et «Moy. forte».

Tableau 8.17a. Intensité de la concurrence dans le marché hôtelier, selon le type d'activité.

<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>	<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>
39.4	39.4	21.2	39.3	42.9	17.9

Tableau 8.17b. Intensité de la concurrence dans le marché hôtelier, selon le mode de gestion.

<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>	<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>
36.7	40	23.3	41.9	41.9	16.1

Tableau 8.17c. Intensité de la concurrence dans le marché hôtelier, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>	<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>	<i>Très forte</i>	<i>Assez forte</i>	<i>Moy. forte</i>
29.4	47.1	23.5	47.8	30.4	21.7	44.4	38.9	16.7

L'analyse des trois tableaux laisse apparaître que les réponses des hôteliers ne sont pas trop différentes selon les trois critères.

Attentes avec le e-tourisme

Tableau 8.18. Attentes des hôteliers relatives à l'intensité de la concurrence avec une politique de vente directe par Internet, en pourcent (%) des hôtels (Question 1.2).

	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
Intensité de la concurrence avec le e- tourisme	0	39.3	60.7

La majorité des hôtels (60.7%) s'attend à une hausse de l'intensité de la concurrence dans le marché hôtelier. Une proportion importante des hôtels (39.4%) estime que le commerce électronique n'aura aucun effet et aucun hôtel ne s'attend à une baisse de la concurrence.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.18a. Attentes relatives à l'intensité de la concurrence, selon le type d'activité.

<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
0	36.4	63.6	0	42.9	57.1

Tableau 8.18b. Attentes relatives à l'intensité de la concurrence, selon le mode de gestion.

<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
0	40	60	0	38.7	61.3

Tableau 8.18c. Attentes relatives à l'intensité de la concurrence, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>	<i>Aucun effet</i>	<i>Hausse</i>
0	35.3	64.7	0	39.1	60.9	0	44.4	55.6

L'analyse de ces trois tableaux révèle que les proportions des hôtels qui s'attendent à une hausse de la concurrence sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, pour les chaînes et pour les trois et quatre étoiles.

b. Critères de compétitivité usuels (prix)

L'approche qualitative des phases initiales de l'étude montre que le prix est le plus important facteur de compétitivité dans le marché hôtelier et que le commerce électronique réduit l'importance de ce facteur prix.

Les hôtels participants à l'enquête ont été appelés à classer leurs critères de compétitivité de 1 à 6 selon leurs degrés d'importance pour l'hôtel. Dans les tableaux qui suivent, l'appréciation « Très importante » regroupe les réponses du premier et deuxième degrés, l'appréciation « Moyennement importante » les réponses des troisième et quatrième degrés, et l'appréciation « Moins importante » les réponses des cinquième et sixième degrés.

Situation actuelle

Tableau 8.19. Importance des variables marketing dans la compétitivité, en nombres absolus (NB) et en pourcent (%) des hôtels (Question 1.3).

<i>Variables marketing de compétitivité</i>	<i>Très importante</i>		<i>Moyennement importante</i>		<i>Moins importante</i>	
	<i>NB absolu</i>	<i>en %</i>	<i>NB absolu</i>	<i>en %</i>	<i>NB absolu</i>	<i>en %</i>
Force de vente	11	18.0	32	52.5	18	29.5
Agences	28	45.9	27	44.3	6	9.8
Prix	30	49.2	28	45.9	3	4.9
Infrastructures	43	70.5	18	29.5	0	0
Qualité des services	17	27.9	18	29.5	26	42.6
Communication	2	3.3	8	13.1	51	83.6

Une forte proportion des hôtels affirme que les infrastructures (70.5%), les prix (49.2%) et les agences de voyages (45.9%) sont trois variables de compétitivité « très importantes ». Aussi, la quasi-majorité considère la force de vente de l'hôtel comme « moyennement importante » et les deux variables communication et qualité des services comme « moins importantes ». Ces réponses peuvent être expliquées par l'importance des infrastructures et des prix lors des négociations des contrats entre les hôtels et les organisateurs de voyages, qui assument très souvent la communication et la vente des produits hôtelier dans les marchés étrangers.

On peut détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Pour simplifier la lecture des tableaux, on ne prendra que les trois variables de compétitivité jugées très importantes, à savoir la qualité des infrastructures hôtelières (Infrastructures), le niveau des tarifs (Prix), et les relations avec les TO (Agences).

Tableau 8.19a. Importance des variables de compétitivité, selon le type d'activité.

<i>Variables de compétitivité</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>
Infrastructures	75.8	24.2	0	64.3	35.7	0
Prix	42.4	51.5	6.1	57.1	39.3	3.6
Agences	42.4	48.5	9.1	50.0	39.3	10.7

Tableau 8.19b. Importance des variables de compétitivité, selon le mode de gestion.

<i>Variables de compétitivité</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>
Infrastructures	73.3	26.7	0	67.7	32.3	0
Prix	56.7	40.0	3.3	41.9	51.6	6.5
Agences	50.0	50.0	0	41.9	38.7	19.4

Tableau 8.19c. Importance des variables de compétitivité, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Variables de compétitivité</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Moins Imp.</i>	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Moins Imp.</i>	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Moins Imp.</i>
Infrastructures	52.9	47.1	0	73.9	26.1	0	77.8	22.2	0
Prix	64.7	35.3	0	47.8	47.8	4.3	27.8	61.1	11.1
Agences	58.8	41.2	0	52.2	43.5	4.3	33.3	38.9	27.8

L'analyse des trois tableaux ci-dessus laisse apparaître que les proportions des hôtels qui considèrent les variables « prix » et « agences » comme très importantes sont plus élevées pour les hôtels balnéaires, indépendants et de trois et quatre étoiles. L'inverse est observé pour les infrastructures.

Evolutions avec l'e-tourisme

Tableau 8.20. Attentes des hôteliers relatives aux importances des variables de compétitivité avec l'e-tourisme, en nombre absolu (NB) et en pourcent (%) des hôtels (Question 2.3).

<i>Variables de compétitivité</i>	<i>Très important</i>		<i>Moy. important</i>		<i>Moins important</i>	
	<i>NB</i>	<i>en %</i>	<i>NB</i>	<i>en %</i>	<i>NB</i>	<i>en %</i>
Qualité du site web	38	62.3	19	31.1	4	6.6
Niveau des prix	31	50.8	20	32.8	10	16.4
Expérience dans la vente directe	12	19.7	21	34.4	28	45.9
Image de marque (Qualité)	12	19.7	12	19.7	37	60.7
Notoriété de la marque	11	18	27	44.3	23	37.7
Notoriété du site web	27	47.3	27	41.3	7	11.5

La majorité des hôteliers affirment d'abord qu'avec le commerce électronique, la qualité du site web (62.3%), les prix (50.8%) et la notoriété du site web (47.3%) sont très importantes, ensuite que la notoriété de la marque (44.3%) est moyennement importante, et enfin que l'image de marque (60.7%) ainsi que l'expérience dans la vente directe (45.9 %) sont des

variables de moindre importance.

On peut détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. On ne prendra que la variable « prix » car les autres variables de compétitivité seront traitées au point (8.3.2).

Tableau 8.20a. Importance des variables de compétitivité pour la vente par Internet, selon le type d'activité.

<i>Variables de compétitivité</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>
Prix	42.4	36.4	21.2	60.7	28.6	10.7

Tableau 8.20b. Importance des variables de compétitivité pour la vente par Internet, selon le mode de gestion.

<i>Variables de compétitivité</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>	<i>Très importante</i>	<i>Moy. importante</i>	<i>Moins importante</i>
Prix	60.0	33.3	6.7	41.9	32.3	25.8

Tableau 8.20c. Importance des variables de compétitivité pour la vente par Internet, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Variables de compétitivité</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Moins Imp.</i>	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Moins Imp.</i>	<i>Très Imp.</i>	<i>Moins Imp.</i>	<i>Moins Imp.</i>
Prix	70.6	23.5	5.9	43.5	34.8	21.7	33.3	44.4	22.2

L'analyse des trois tableaux révèle que les proportions des hôteliers qui considèrent le prix comme une variable très importante sont plus élevées pour les hôtels balnéaires, indépendants et de trois étoiles.

8.3.2. Nouvelles variables marketing pour la vente directe par Internet

L'étude qualitative des phases initiales de l'étude révèle qu'une politique de vente directe par Internet nécessite une harmonisation rigoureuse des quatre variables du mix marketing (prix, communication, produit et distribution), et la valorisation de quatre nouvelles variables à savoir la notoriété (a), la réputation de crédibilité (b), le savoir faire (c), et la qualité du site web (d). L'importance de l'harmonisation des quatre variables du mix marketing pour le succès de l'entreprise, et cela pour tous les types de marché, est largement prouvée par les recherches en marketing. Par conséquent, l'enquête se limite aux quatre nouvelles variables. Elle vise à établir les proportions des hôtels qui confirment que ces quatre nouvelles variables marketing sont très importantes, voire même déterminantes

pour la vente directe par Internet. Elle étudie pour chacune de ces quatre variables : la situation présente, son importance pour la vente directe par Internet, et les chances de succès d'un hôtel qui ne dispose pas d'un bon niveau de performance de la variable étudiée, même en proposant des prix bas.

a. La notoriété

Situation actuelle

Tableau 8.21. Satisfaction des hôteliers de la notoriété de leur marque, en % des hôtels (Quest 9.3).

Niveau de la notoriété	Très satisfait	Assez satisfait	Moy. satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait
Locale	18	70.5	11.5	0	0
Internationale	0	24.6	70.5	4.9	0

La majorité des hôteliers est assez satisfaite (70.5%) de la notoriété locale et moyennement satisfaite (70.5%) de la notoriété internationale.

On peut détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Pour cette analyse, l'appréciation « Satisfait » regroupe les « Très satisfait » et « Assez satisfait » et l'appréciation « Insatisfait » regroupe les « Peu satisfait » et « Pas satisfait ». Ce regroupement est valable aussi, pour les tableaux analogues présentés aux points (b), (c) et (d) de la présente section (7.3.2).

Tableau 8.21a. Satisfaction des hôteliers de la notoriété de leur marque, selon le type d'activité.

Niveaux	Zones urbaines			Balnéaire		
	Satisfait	Moy. Satisfait	Insatisfait	Satisfait	Moy. Satisfait	Insatisfait
Local	87.9	12.1	0	89.3	10.7	0
International	21.2	75.8	3.0	28.6	64.3	7.1

Tableau 8.21b. Satisfaction des hôteliers de la notoriété de leur marque, selon le mode de gestion.

Niveaux	Indépendants			Chaînes		
	Satisfait	Moy. Satisfait	Insatisfait	Satisfait	Moy. Satisfait	Insatisfait
Local	86.7	13.3	0.0	90.3	9.7	0.0
International	0.0	90.0	10.0	48.4	51.6	0.0

Tableau 8.21c. Satisfaction des hôteliers de la notoriété de leur marque, selon la catégorie d'hôtel.

Niveaux	Trois étoiles			Quatre étoiles			Cinq étoiles		
	Satisf.	Moy.	Insat.	Satisf.	Moy.	Insat.	Satisf.	Moy.	Insat.
Local	82.4	17.6	0	87.0	13.0	0	94.4	5.6	0
International	0	100	0.0	26.1	65.2	8.7	50	50	0

Les proportions des hôtels satisfaits sont plus élevées pour les hôtels balnéaires que pour les hôtels des zones urbaines concernant la notoriété internationale et la notoriété locale. Pour les deux autres critères d'hôtels, les taux sont plus élevés pour les chaînes et les cinq étoiles. Aucun hôtel trois étoiles ou indépendant n'affirme qu'il est satisfait de sa notoriété internationale.

Importance de la notoriété pour la vente directe par Internet

Tableau 8.22. Importance de la notoriété pour la vente par Internet, en % des hôtels (Question 3.1).

<i>Variables de notoriété</i>	<i>Très importante</i>	<i>Assez importante</i>	<i>Moyennement importante</i>	<i>Peu importante</i>	<i>Pas importante</i>
Marque locale	18	52.5	26.2	3.3	0
Marque internationale	34.4	57.4	8.2	0	0
Site web local	57.4	34.4	6.6	1.6	0
Site web international	78.7	21.3	0	0	0

Pour notre analyse détaillée, comme pour l'évaluation de la satisfaction, l'appréciation « Importante » regroupe les « Très importante » et « Assez importante » et l'appréciation « Moins importante » regroupe les « Peu importante » et « Pas importante ». Le regroupement est valable aussi, pour les trois tableaux analogues présentés aux points (b), (c) et (d) de la présente section (7.3.2).

La majorité des hôtels estime que la notoriété de la marque et du site web sont deux variables importantes pour la vente directe par Internet. Ces proportions sont, comme on peut s'y attendre plus élevées pour la notoriété internationale de la marque et du site web.

Chances de succès d'un hôtel sans forte notoriété

Tableau 8.23. Potentiel d'un hôtel sans forte notoriété à développer la vente directe par Internet, en pourcent des hôtels (Question 3.2).

<i>Variables de notoriété</i>	<i>Très fort</i>	<i>Assez fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Très faible</i>
Marque de l'hôtel	0	1.6	41	54.1	3.3
Site web de l'hôtel	0	0	8.2	49.2	42.6

La majorité des hôteliers affirme que les chances de succès d'une politique de vente directe par Internet pratiquée par un hôtel sans forte notoriété de sa marque et de son site web sont faibles même s'il propose des prix bas. Une forte proportion est observée pour l'appréciation « moyen » concernant la notoriété de la marque d'un hôtel.

b. Image et réputation de crédibilité.

Situation actuelle

Tableau 8.24. Satisfaction des hôteliers de la réputation de leur marque, en pourcent (%) des hôtels (Question 9.3).

<i>Niveaux de réputation</i>	<i>Très satisfait</i>	<i>Assez satisfait</i>	<i>Moy. satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Pas satisfait</i>
Local	23	77	0	0	0
International	1.6	39.3	59	0	0

La majorité des hôteliers est assez satisfaite (77%) de sa réputation sur le marché local et moyennement satisfaite (59%) de sa réputation sur les marchés étrangers. Aucun hôtel n'est peu ou pas satisfait de sa réputation sur le marché local et international.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.24a. Satisfaction des hôteliers de la réputation de leur marque, selon le type d'activité.

<i>Niveaux de réputation</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
Local	100	0.0	0.0	100	0.0	0.0
International	36.4	63.6	0.0	46.4	53.6	0.0

Tableau 8.24b. Satisfaction des hôteliers de la réputation de leur marque, selon le mode de gestion.

<i>Niveaux de réputation</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>
Local	100	0	0	100	0	0
International	20	80	0	61.3	38.7	0

Tableau 8.24c. Satisfaction des hôteliers de la réputation de leur marque, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Niveaux de réputation</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. satisf.</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insat.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insat.</i>
Local	100	0	0	100	0	0	100	0	0
International	17.6	82.4	0	52.2	47.8	0	55.6	44.4	0

L'analyse des trois tableaux laisse apparaître que la totalité des hôtels sont satisfaits de leur réputation locale indépendamment de leur type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Pour la réputation internationale, les proportions des hôteliers satisfaits sont plus élevées pour les hôtels balnéaires, de chaînes et de catégories quatre et cinq étoiles.

Importance de la réputation de crédibilité pour la vente directe par Internet

Tableau 8.25. Importance de la réputation pour la vente par Internet, en (%) des hôtels (Quest 3.1).

<i>Variables de réputation</i>	<i>Très importante</i>	<i>Assez importante</i>	<i>Moyennement importante</i>	<i>Peu importante</i>	<i>Pas importante</i>
Marque locale	13.1	57.4	26.2	3.3	0
Marque internationale	26.2	59	14.8	0	0
Site web local	42.6	44.3	11.5	1.6	0
Site web international	65.5	27.9	6.6	0	0

La majorité des hôteliers estime que les réputations de la marque et du site web sont importantes, avec des proportions plus élevées au niveau international.

Chance de succès des hôtels sans réputation de crédibilité bien établie

Tableau 8.26. Potentiel d'un hôtel sans réputation établie à développer la vente par Internet, en pourcent des hôtels (Question 3.2).

<i>Composantes de réputation</i>	<i>Très fort</i>	<i>Assez fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Très faible</i>
Marque	0	0	6.6	70.5	23
Site web	0	0	9.8	34.5	55.7

La majorité des hôteliers affirme que les chances de succès d'une politique de vente directe par Internet pratiquée par un hôtel sans réputation établie sont respectivement « Faibles » pour la marque et « Très faible » pour le site web.

c. Savoir-faire

Situation actuelle

Tableau 8.27. Satisfaction des hôteliers concernant les compétences de leur personnel, en pourcent (%) des hôtels (Question 9.2).

<i>Variables de compétences</i>	<i>Très satisfait</i>	<i>Assez satisfait</i>	<i>Moyennement satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Pas satisfait</i>
e-communication	3.3	41	55.7	0	0
e-promotion	1.6	13.1	78.7	6.6	0
e-réservation	3.3	32.8	60.7	3.3	0
e-paiement	3.3	16.4	75.4	4.9	0

La majorité des hôteliers est moyennement satisfaite du savoir-faire de son personnel pour toutes les variables de compétences. Des proportions relativement élevées d'hôteliers ont répondu assez satisfaits pour les variables « e-communication » et « e-réservation ».

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.27a. Satisfaction des hôtels des compétences de leur personnel, selon le type d'activité.

<i>Variables de compétences</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Insatisfait</i>
e-communication	51.5	48.5	0.0	35.7	64.3	0.0
e-promotion	12.1	87.9	0.0	17.9	67.9	14.3
e-réservation	30.3	69.7	0.0	42.9	50	7.1
e-paiement	15.2	81.8	3.0	25	67.9	7.1

Tableau 8.27b. Satisfaction des hôtels des compétences de leur personnel selon le mode de gestion

<i>Variables de compétences</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Satisfait</i>	<i>Moy. Satisf.</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insatisf.</i>
e-communication	30.0	70.0	0.0	58.1	41.9	0.0
e-promotion	3.3	86.7	10.0	25.8	71.0	3.2
e-réservation	20	80	0.0	51.6	41.9	6.5
e-paiement	6.7	90	3.3	32.3	61.3	6.5

Tableau 8.27c. Satisfaction des hôtels des compétences de leur personnel selon la catégorie d'hôtel.

<i>Variables de compétences</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insat.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insat.</i>	<i>Satisf.</i>	<i>Moy.</i>	<i>Insat.</i>
e-communication	23.5	76.5	0.0	43.5	56.5	0	66.7	33.3	0
e-promotion	0.0	100	0.0	17.4	69.6	13.0	27.8	66.7	5.6
e-réservation	0.0	100	0.0	23.5	76.5	0	55.6	33.3	11.1
e-paiement	0.0	100	0.0	26.1	69.6	4.3	33.3	55.6	11.1

On peut affirmer qu'il existe des différences significatives uniquement selon le critère mode de gestion quant à l'ensemble des variables de compétences.

Tableau 8.28. Nombre de personnes recrutées pour la gestion du site, en % des hôtels (Quest. 9.1).

<i>Type de la formation</i>	<i>aucune</i>	<i>une</i>	<i>deux</i>	<i>trois</i>	<i>quatre</i>	<i>cinq et plus</i>
Informatique	0	77	21.3	1.6	0	0
Gestion	42.6	39.3	13.1	4.9	0	0

La majorité des hôteliers ont recruté une personne ayant des compétences en informatique pour la gestion de leur site web. De fortes proportions des hôteliers (42.6%) ont chargé un membre de leur personnel ayant des compétences en gestion pour s'occuper de leur site.

Importance du savoir-faire pour la vente directe par Internet

Tableau 8.29. Importance des compétences du personnel pour la vente par Internet, en pourcent des hôtels (Question 3.1).

<i>Variables de compétence</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Moyennement important</i>	<i>Peu important</i>	<i>Pas important</i>
Services d'Internet	16.4	57.4	26.2	0	0
e-communication	31.1	52.5	16.4	0	0
e-promotion	31.1	50.8	18	0	0
e-réservations	70.5	29.5	0	0	0
e-paiements	73.8	26.2	0	0	0

La quasi-totalité des hôteliers estime que la maîtrise par leur personnel de l'ensemble des variables de compétences est importante, avec de fortes proportions pour l'appréciation « moyennement important » pour le savoir-faire du personnel concernant les services d'Internet, de e-communication et de e-promotion.

Chance de succès d'hôtels ne disposant pas d'un bon savoir-faire en terme de vente directe par Internet

Tableau 8.30. Potentiel d'un hôtel sans une bonne expérience avec les canaux de ventes électroniques, en pourcent des hôtels (Question 3.2).

<i>Très fort</i>	<i>Assez fort</i>	<i>Moyennement</i>	<i>Faible</i>	<i>Très faible</i>
0	0	19.7	52.5	27.9

Les résultats rapportés dans ce dernier tableau sont évidents et n'appellent guère de commentaires. Les hôteliers estiment que le savoir-faire a une forte influence sur le développement des ventes directes par Internet dans le marché des voyages.

d. Qualité du site web (TIC).

Situation actuelle

La qualité du site web des hôtels tunisiens a été estimé à partir de l'importance de leurs budgets de création et de gestion ultérieure. Les classes des grandeurs de budgets et les niveaux de performance qui s'y rattachent ont été dégagés par des entretiens avec les responsables d'entreprises de création de site web ayant travaillé pour le secteur touristique tunisien (voir 1.2 : interviews préliminaires, entretiens et étude qualitative).

Les intervalles ont été évalués comme suit :

- Création des sites web. L'appréciation « Peu performant » regroupe les budgets, exprimés en milliers de dinars tunisiens, inférieurs à 10, l'appréciation « Moyennement performant » les budgets de 10 à 50 et « Performant » les budgets supérieurs à 50.

- Gestion et maintenance des sites web. L’appréciation « Peu performant » regroupe les budgets inférieurs ou équivalents à 5, l’appréciation « Moyennement performant » les budgets de 6 à 10 et « Performant » les budgets supérieurs à 10.

Les réponses des hôteliers sont données dans les tableaux suivants pour ce qui concerne l’importance des budgets de création de sites web (tableau 8.31) et leur gestion ultérieure (tableau 8.32). Pour les budgets de gestion ultérieure, on a distingué la mise à jour du site, la promotion du site et la formation de son personnel.

Tableau 8.31. Budgets affectés à la création du site web de l’hôtel en milliers de dinars tunisiens, en pourcent (%) des hôtels (Question 10.1).

<i>moins de 10</i>	<i>10 à 30</i>	<i>31 à 50</i>	<i>51 à 100</i>	<i>Plus de 100</i>
9.8	39.4	26.2	9.8	14.8

Tableau 8.32. Budgets affectés à la gestion du site web en milliers de dinars tunisiens, en pourcent (%) des hôtels (Question 10.1).

<i>Budgets par classes de grandeur</i>	<i>moins de 2</i>	<i>2 à 5</i>	<i>6 à 10</i>	<i>11 à 20</i>	<i>Plus de 20</i>
Promotion site	75.4	18	1.6	1.6	3.3
Mise à jour site	67.2	23.0	8.2	1.6	0
Formation personnel site	50.8	29.5	9.8	4.9	4.9

Sur la base de ces informations on peut établir des classes de performance des sites web selon les divers types de budgets (création, mise à jour, promotion et formation). On présente ici cette analyse sur le plan de l’ensemble des hôtels (tableau 8.33) et en répartissant les hôtels selon leur type d’activité, mode de gestion et catégorie d’hôtel.

Tableau 8.33. Performances des sites web de l’hôtel, en pourcent des hôtels (Question 10.1).

<i>Variables de performances</i>	<i>Performant</i>	<i>Moyennement performant</i>	<i>Peu performant</i>
Création site	24.6	26.2	49.2
Promotion site	4.9	1.6	93.5
Mise à jour site	1.6	8.2	90.2
Formation personnel site	9.9	9.8	80.3

La majorité des hôteliers a créé des sites web peu performants et alloue de faibles budgets pour leur gestion. De fortes proportions des hôteliers (26.2%) ont créé des sites web moyennement performants.

On peut, comme déjà annoncé, détailler ces réponses par type d’activité, mode de gestion et catégorie d’hôtel.

Tableau 8.33a. Performances des sites web de l'hôtel, selon le type d'activité.

<i>Variables de performances</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Performant</i>	<i>Moy. performant</i>	<i>Peu performant</i>	<i>Performant</i>	<i>Moy. performant</i>	<i>Peu performant</i>
Création site	18.2	15.1	66.7	32.1	39.3	28.6
Promotion site	3.0	3.1	93.9	7.1	0.0	92.9
Mise à jour site	0.00	9.1	90.9	3.6	7.1	89.3
Formation du personnel	12.1	6.1	81.8	7.1	14.3	78.6

Tableau 8.33b. Performances des sites web de l'hôtel, selon le mode de gestion.

<i>Variables de performances</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Performant</i>	<i>Moy. performant</i>	<i>Peu performant</i>	<i>Performant</i>	<i>Moy. performant</i>	<i>Peu performant</i>
Création site	3.3	26.7	70.0	45.2	25.8	29.0
Promotion site	0.0	0.0	100	9.7	3.2	87.1
Mise à jour site	0.0	0.0	100	3.2	16.2	80.6
Formation du personnel	0.0	0.0	100	19.4	19.4	61.2

Tableau 8.33c. Performances des sites web de l'hôtel, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Variables de performances</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Perf.</i>	<i>Moy. Perf.</i>	<i>Peu Perf.</i>	<i>Perf.</i>	<i>Moy. Perf.</i>	<i>Peu Perf.</i>	<i>Perf.</i>	<i>Moy. Perf.</i>	<i>Peu Perf.</i>
Création site	0.0	17.6	82.4	26.1	39.1	34.8	50	22.2	27.8
Promotion site	0.0	0.0	100	4.4	4.3	91.3	11.1	0.0	88.9
Mise à jour site	0.0	0.0	100	4.3	8.7	87.0	0.0	16.7	83.3
Formation pers.	0.0	0.0	100	13	4.4	82.6	9.8	9.8	80.4

Type d'activité. Il existe des différences à remarquer selon le type d'activité uniquement quant à la qualité intrinsèque du site web.

Mode de gestion. Il existe aussi des différences selon le mode de gestion pour l'ensemble des variables de performance à l'exception de la promotion du site web.

Catégorie d'hôtel. Il existe des différences notables selon la catégorie d'hôtel quant à la qualité intrinsèque du site web et à la formation de ses gestionnaires.

Importance de la qualité du site web

Tableau 8.34. Importance de la qualité du site web de l'hôtel pour la vente directe par Internet, en pourcent (%) des hôtels (Question 3.1).

<i>Composantes informatiques</i>	<i>Très important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Moyennement important</i>	<i>Peu important</i>	<i>Pas important</i>
Applications (logiciels)	41	37.7	21.3	0	0
Interfaces (présentation)	73.8	26.2	0	0	0
e-communication	47.5	44.3	8.2	0	0
e-reservation	83.6	16.4	0	0	0
e-paiement	67.2	31.2	1.6	0	0
Sécurité	82	18	0	0	0

La quasi-totalité des hôteliers estime que toutes les composantes informatiques d'un site web sont très importantes ou assez importantes, avec de fortes proportions pour l'appréciation « moyennement importante » concernant la mise à disposition pour les visiteurs de site web de l'hôtel des logiciels et des applications informatiques spécifiques.

Chance de succès des hôtels ayant des sites web de qualité moyenne

Tableau 8.35. Potentiel d'un hôtel ayant un site web de qualité moyenne à développer la vente directe par Internet, en pourcent des hôtels (Question 3.2).

<i>Très fort</i>	<i>Assez fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>faible</i>	<i>Très faible</i>
0	0	9.8	34.5	55.7

La majorité des hôteliers affirme que les chances de succès d'une politique de vente directe par Internet pratiquée par un hôtel qui ne dispose pas de site web de bonne qualité sont « très faibles » même s'il propose des prix bas.

Conclusion

On peut résumer les conclusions de cette section sur les évolutions induites par le commerce électronique de la façon suivante :

Nature de la concurrence. La majorité des hôteliers affirme que la concurrence dans le marché hôtelier est actuellement forte et qu'elle va s'intensifier avec le commerce électronique. Les critères type d'activité, mode de gestion, et catégorie d'hôtel n'ont pas de fortes influences sur les réponses fournies.

Variables de compétitivité. La majorité des hôteliers confirme la forte importance actuelle et future de la variable prix. Comme précédemment, ces réponses sont valables pour les divers type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Nouvelles variables. La majorité des hôteliers confirme que la notoriété, la réputation, le savoir-faire et la qualité des sites web sont des variables déterminantes pour la vente directe par Internet. Les chances de succès d'un hôtel n'ayant pas ces conditions réalisées seront faibles, même en proposant des prix bas. Concernant la réalisation présente de ces diverses conditions, les hôteliers sont en majorité assez satisfaits de leur notoriété et de leur réputation dans le marché tunisien et moyennement satisfaits de ces deux variables au niveau international. Ils sont aussi, à tous les niveaux, moyennement satisfaits de leur savoir-faire. Pour ce qui est de la qualité du site web, les hôtels disposent de sites web de performances moyennes et de budgets de gestion très limités. Des différences ont parfois

été observées selon les trois critères type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel pour les réponses concernant les performances et les satisfactions des hôtels des quatre nouvelles variables de marketing (notoriété, réputation, savoir-faire et qualité du site web).

On notera enfin une divergence de l'enquête quantitative par rapport aux entretiens de la phase initiale de l'étude. Elle porte sur l'intensité de la concurrence et l'importance du facteur prix. Dans la phase initiale, on s'attendait à une baisse de la concurrence et de l'importance du facteur prix. C'est tout le contraire qui ressort de l'enquête.

8.4. Stratégies d'application du e-tourisme en Tunisie

Cette section traite les réponses aux questions posées aux hôteliers tunisiens sur leur structure de distribution actuelle et sur les stratégies qu'ils envisagent à ce sujet avec le développement de l'e-tourisme en Tunisie. Les divers canaux de distribution, traditionnels et nouveaux, sont analysés selon l'ordre suivant : les canaux de ventes présents, traditionnels et par Internet (8.4.1), l'application d'une politique de vente directe par Internet (8.4.2) et les solutions de ventes par des intermédiaires électroniques (8.4.3). Comme précédemment, la section examine successivement la situation actuelle et les attentes, ainsi que les effets des trois critères type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

8.4.1. Canaux de vente présents, traditionnels et par Internet

Les études qualitatives révèlent que les canaux de ventes utilisés traditionnellement par les hôtels de la Tunisie sont d'une part les organisateurs de voyages (agences), et d'autre part la réservation par téléphone et fax ou encore le contact établi directement lors de l'arrivée à l'hôtel (vente directe traditionnelle). Depuis peu de temps, de faibles proportions d'hôtels réalisent des ventes à travers leurs propres sites web (sites d'hôtel) et d'autres sites web spécialisés (autres sites). C'est sur ces deux derniers canaux que vont se porter les efforts de développement du e-tourisme qui seront analysés dans les deux sous-sections suivantes (8.4.2 et 8.4.3), en laissant de côté les autres canaux traditionnels. Pour le moment, dans la section 8.4.1, on examinera la situation présente, y compris les canaux traditionnels.

L'enquête vise tout d'abord à définir les proportions d'hôtels qui utilisent déjà les canaux de vente par Internet, ainsi que l'importance de chaque canal dans leur structure de distribution (a). Ensuite, elle analyse les pourcentages des hôtels qui ont créé leur site web

principalement pour développer la vente directe par Internet, c'est-à-dire dans une approche de désintermédiation (b).

a. L'importance des canaux de vente usuels et par Internet

Les hôtels participant à l'enquête ont été appelés à classer leurs canaux de vente actuels de 1 à 4 selon leur importance dans leurs chiffres d'affaires.

Tableau 8.36. Rang d'importance des canaux de ventes, en pourcent des hôtels (Question 2.1).

<i>Canaux de ventes</i>	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>
Agences	57.4	42.6	0	0
Vente directe traditionnelle	42.6	57.4	0	0
Site d'hôtel	0	0	9.8	90.2
Autres sites	0	0	90.2	9.8

La majorité des hôteliers confirme que les agences de voyages sont leur premier canal de vente, alors que la vente par les sites web d'hôtels vient en quatrième et dernière position.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.36a. Rang d'importance des canaux, selon le type d'activité.

<i>Canaux de ventes</i>	<i>Zones urbaines</i>				<i>Balnéaire</i>			
	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>
Agences	36.4	63.6	0	0	82.1	17.9	0	0
Vente dir. trad.	63.6	36.4	0	0	17.9	82.1	0	0
Site d'hôtel	0	0	12.1	87.9	0	0	7.1	92.9
Autres sites	0	0	87.9	12.1	0	0	92.9	7.1

Tableau 8.36b. Rang d'importance des canaux, selon le mode de gestion.

<i>Canaux de ventes</i>	<i>Indépendants</i>				<i>Chaînes</i>			
	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>
Agences	56.7	43.3	0	0	58.1	41.9	0	0
Vente dir. trad.	43.3	56.7	0	0	41.9	58.1	0	0
Site d'hôtel	0	0	0	100	0	0	19.4	80.6
Autres sites	0	0	100	0	0	0	80.6	19.4

Tableau 8.36c. Rang d'importance des canaux, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Canaux de ventes</i>	<i>Trois étoiles</i>				<i>Quatre étoiles</i>				<i>Cinq étoiles</i>			
	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>4^{ème}</i>
Agences	35.3	64.7	0	0	69.6	30.4	0	0	61.1	38.9	0	0
Vte dir. trad.	64.7	35.3	0	0	30.4	69.6	0	0	38.9	61.1	0	0
Site d'hôtel	0	0	5.9	94.1	0	0	8.7	91.3	0	0	16.7	83.3
Autres sites	0	0	94.1	5.9	0	0	91.3	8.7	0	0	83.3	16.7

L'analyse des trois tableaux appelle quelques remarques.

- Les proportions des hôteliers qui considèrent les agences de voyages comme leur premier canal de vente sont plus élevées pour les hôtels balnéaires, de chaînes, ou de quatre étoiles que pour les hôtels des zones urbaines, indépendants, ou de cinq et trois étoiles. L'inverse est observé pour la vente directe.
- Les proportions d'hôteliers qui considèrent la vente directe par leur propre site web comme peu important sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, de chaînes, ou de cinq étoiles que pour les autres hôtels.

b. Motivations des hôtels pour la création d'un site web

Les hôtels participant à l'enquête ont été appelés à choisir parmi les 6 motivations citées dans le tableau ci-dessous, leurs trois premières motivations pour créer un site web, par rang d'importance.

Tableau 8.37. Rang d'importance des motivations des hôteliers pour la création d'un site web, en pourcent des hôtels (Question 2.2).

<i>Motivations</i>	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>Autres</i>
Désintermédiation	27.9	9.8	11.5	50.8
Coopération avec les TO	26.2	18	8.2	47.5
Communication directe	23	21.3	37.7	18
Services aux clients	13.1	18	21.3	47.5
Imitation des concurrents	27.9	49.2	13.1	9.8
Coûts marketing	3.3	27.9	8.2	60.7

Pour l'analyse qui suit l'appréciation «Très importante» regroupe les réponses de types «1 et 2», et l'appréciation «Moyennement importante» concerne les réponses «3 », l'appréciation «Peu importante» regroupe les motivations non comprises dans les trois premières réponses.

Tableau 8.38. Importance des motivations des hôteliers pour la création d'un site web, en pourcent (%) des hôtels (Question 2.2).

<i>Motivations</i>	<i>Très importante</i>	<i>Moyennement importante</i>	<i>Peu importante</i>
Désintermédiation	37.7	11.5	50.8
Coopération avec les TO	44.2	8.2	47.5
Communication directe	44.3	37.7	18
Services aux clients	31.1	21.3	47.5
Imitation des concurrents	77.1	13.1	9.8
Coûts marketing	31.2	8.2	60.7

La majorité des hôteliers affirme que leur première motivation est l'imitation des concurrents, suivie par la communication directe et la coopération avec les tours opérateurs. On peut détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Par souci de simplification de la lecture des tableaux, on a noté seulement les motivations en rapport avec la distribution des produits hôteliers à savoir : la désintermédiation (vente directe) et la coopération avec les agences de voyages.

Tableau 8.38a. Importance des motivations des hôteliers, selon le type d'activité.

<i>Motivations</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Très Importante</i>	<i>Moy. Importante</i>	<i>Peu Importante</i>	<i>Très Importante</i>	<i>Moy. Importante</i>	<i>Peu Importante</i>
Désintermédiation	45.5	9.1	45.4	28.6	14.3	57.1
Coopération avec TO	33.3	0	66.7	57.2	17.9	25

Tableau 8.38b. Importance des motivations des hôteliers, selon le mode de gestion.

<i>Motivations</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Très Importante</i>	<i>Moy. Importante</i>	<i>Peu Importante</i>	<i>Très Importante</i>	<i>Moy. Importante</i>	<i>Peu Importante</i>
Désintermédiation	40	6.7	53.3	35.5	16.1	48.4
Coopération avec TO	50	10	40	38.7	6.5	54.8

Tableau 8.38c. Importance des motivations des hôteliers, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Motivations</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Peu Imp.</i>	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Peu Imp.</i>	<i>Très Imp.</i>	<i>Moy. Imp.</i>	<i>Peu Imp.</i>
Désintermédiation	41.1	17.6	41.2	34.7	4.3	60.9	33.4	16.7	50
Coop. avec TO	29.4	5.9	64.7	60.8	8.7	30.4	33.4	11.1	55.6

L'analyse des trois tableaux laisse apparaître que les proportions des hôtels qui considèrent la coopération avec les organisateurs de voyages comme très importante sont plus élevées pour les hôtels balnéaires, indépendants et de quatre étoiles. On peut en déduire que les hôtels des zones urbaines, indépendants et de trois étoiles sont plus motivés à développer la vente directe par Internet sans les organisateurs de voyages (désintermédiation).

8.4.2. Stratégie de vente par Internet sans les organisateurs de voyages

L'enquête vise à vérifier tout d'abord, le potentiel des hôtels à mettre en place avec succès une politique de vente directe par Internet sans les organisateurs de voyages (désintermédiation) et à assumer seuls les principales fonctions de marketing (a). Ensuite, elle étudie les aptitudes des agences de voyages électroniques (AVE) à remplacer les tours opérateurs (TO) et à assumer efficacement les principales fonctions marketing (b).

a. Désintermédiation par le site web de l'hôtel

Tableau 8.39. Degré d'accord des hôteliers quant à leur aptitude à pratiquer la désintermédiation, en pourcent des hôtels (Question 8.1).

<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Moyennement d'accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>Tout à fait en désaccord</i>
11.5	50.8	23	13.1	1.6

Les hôteliers confirment en majorité leur aptitude à mettre en place une politique de désintermédiation par Internet sans les organisateurs de voyages (tout à fait d'accord et plutôt d'accord).

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Pour cette analyse, l'appréciation « D'accord » regroupe les « Tout à fait d'accord » et « Plutôt d'accord » et l'appréciation « Pas d'accord » regroupe les « Plutôt en désaccord » et « Tout à fait en désaccord ». Ce regroupement est valable aussi, pour les autres tableaux de la présente section.

Tableau 8.39a. Degré d'accord des hôteliers quant à leur aptitude à pratiquer la désintermédiation, selon le type d'activité.

<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
<i>D'accord</i>	<i>Moy. D'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. D'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>
69.7	12.1	18.2	53.6	35.7	10.7

Tableau 8.39b. Degré d'accord des hôteliers quant à leur aptitude à pratiquer la désintermédiation, selon le mode de gestion.

<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
<i>D'accord</i>	<i>Moy. D'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. D'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>
56.7	26.7	16.7	67.7	19.4	12.9

Tableau 8.39c. Degré d'accord des hôteliers quant à leur aptitude à pratiquer la désintermédiation, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
<i>D'accord</i>	<i>Moy. D'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. D'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. D'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>
70.6	23.5	5.9	47.8	30.4	21.7	72.2	11.1	16.7

L'analyse des trois tableaux laisse apparaître que les proportions des hôtels qui confirment leur aptitude à pratiquer la désintermédiation par Internet sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, de chaînes et de cinq étoiles.

Capacité des hôtels à assumer seuls les fonctions de vente et de promotion par Internet

Tableau 8.40. Capacité des hôtels à assumer seuls et par Internet les fonctions marketing, en nombre absolus et en pourcent des hôtels (Question 8.2).

<i>Fonctions marketing</i>	<i>Nombre absolus</i>		<i>Pourcentage</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Ventes en Tunisie	60	1	98.4	1.6
Ventes à l'étranger	33	28	54.1	45.9
Promotion en Tunisie	59	2	96.7	3.3
Promotion à l'étranger	37	24	60.7	39.3

La majorité des hôteliers s'estime capable d'assumer seuls et à travers leur site web la vente et la promotion de leurs produits dans leurs principaux marchés (locaux et étrangers), avec des proportions plus élevées pour la Tunisie que pour les marchés étrangers.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.40a. Capacité des hôtels à assumer seuls et par Internet les fonctions marketing, selon le type d'activité.

<i>Fonctions marketing</i>	<i>Zones urbaines</i>		<i>Balnéaire</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Ventes en Tunisie	97	3	100	0
Ventes à l'étrangers	69.7	30.3	35.7	64.3
Promotion en Tunisie	97	3	96.4	3.6
Promotion à l'étranger	72.7	27.3	46.4	53.6

Tableau 8.40b. Capacité des hôtels à assumer seuls et par Internet les fonctions marketing, selon le mode de gestion.

<i>Fonctions marketing</i>	<i>Indépendants</i>		<i>Chaînes</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Ventes en Tunisie	100	0	96.8	3.2
Ventes à l'étrangers	60	40	48.4	51.6
Promotion en Tunisie	100	0	93.5	6.5
Promotion à l'étranger	56.7	43.3	64.7	39.3

Tableau 8.40c. Capacité des hôtels à assumer seuls et par Internet les fonctions marketing, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Fonction marketing</i>	<i>Trois étoiles</i>		<i>Quatre étoiles</i>		<i>Cinq étoiles</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Ventes en Tunisie	100	0	100	0	94.4	5.6
Ventes à l'étrangers	70.6	29.4	56.5	43.5	38.9	61.1
Promotion en Tunisie	100	0	100	0	88.9	11.1
Promotion à l'étranger	64.7	35.3	47.8	52.2	72.2	27.8

L'analyse des tableaux suggère des différences, d'ailleurs limitées selon que la vente et la promotion ont lieu en Tunisie ou à l'étranger.

b. Les agences de voyages électroniques (AVE)

Les tableaux 8.41, 8.41a, 8.41b et 8.41c présentent les réponses aux trois questions posées au sujet des agences de voyages électroniques (AVE). Ces questions ont été formulées selon une précision croissante, à savoir les AVE sont-elles plus avantageuses que les tours opérateurs traditionnels (voir « plus avantageuses » dans les tableaux) ? les AVE sont-elles aptes à remplacer les tours opérateurs traditionnels (voir « remplacer TO ») ? Les AVE peuvent-elles assumer toutes les fonctions marketing (voir « Toutes fonctions ») ?

Tableau 8.41. Degré d'accord des hôteliers quant aux performances des AVE, en pourcent des hôtels (Question 8.1).

<i>Variables de performance</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Legèrement d'accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>Tout à fait en désaccord</i>
Plus avantageuses	1.6	31.1	59	8.2	0
Remplacer TO	0	9.8	11.5	26.2	52.5
Toutes fonctions	1.6	19.7	34.4	31.1	13.1

Les hôteliers sont plutôt légèrement d'accord que les AVE sont plus avantageuses que les TO et qu'elles peuvent assumer les principales fonctions marketing. Egalement une majorité n'est pas d'accord que les AVE peuvent totalement remplacer les TO. Ces résultats révèlent que selon les hôteliers les agences de voyages électroniques ne représentent pas encore une menace réelles pour les organisateurs de voyages traditionnels. On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.41a. Degré d'accord des hôtels des performances des AVE, selon le type d'activité.

<i>Variables de performance</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>D'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>
Plus avantageuses	27.3	72.7	0	39.3	42.9	17.9
Remplacer TO	9.1	12.1	78.8	10.7	10.7	78.6
Toutes fonctions	24.2	42.4	33.3	17.9	25	57.1

Tableau 8.41b. Degré d'accord des hôtels des performances des AVE, selon le mode de gestion.

<i>Variables de performance</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>D'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>
Plus avantageuses	26.7	66.7	6.7	38.7	51.6	9.7
Remplacer TO	13.3	10	76.7	6.5	12.9	80.6
Toutes fonctions	20	33.3	46.7	22.6	35.5	41.9

Tableau 8.41c. Degré d'accord des hôtels des performances des AVE, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Variables de performance</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>D'accord</i>	<i>Moy. d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. d'acc.</i>	<i>Pas d'acc.</i>	<i>D'accord</i>	<i>Moy. d'acc.</i>	<i>Pas d'acc.</i>
Plus avantag.	23.5	76.5	0	30.4	47.8	21.7	44.4	55.6	0
Remplacer TO	5.9	17.6	76.5	8.7	4.3	87	11.1	16.7	72.2
Toutes fonct.	11.8	52.9	35.3	17.4	17.4	65.2	33.3	44.4	22.2

L'analyse des trois tableaux suggère quelques remarques.

- Les proportions des hôteliers qui pensent que les AVE sont plus avangeuses que les TO sont plus élevées pour les hôtels balnéaires, de chaînes et de cinq étoiles.
- Les proportions des hôteliers qui confirment que les AVE sont capables de remplacer les TO sont plus élevées pour les balnéaires, indépendants et cinq étoiles.
- Les proportions des hôteliers qui pensent que les AVE peuvent assumer les principales fonctions marketing sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, de chaînes et de cinq étoiles.

8.4.3. Stratégies de vente par Internet

L'étude qualitative révèle que le commerce électronique se développe en Tunisie selon plusieurs stratégies. L'enquête étudie les réponses concernant les avis des hôteliers sur le potentiel de développement des divers canaux de vente par Internet (a), leurs préférences entre les diverses stratégies de vente par Internet compte tenu de leur structure et de leurs possibilités (b), ainsi que leurs capacités à assumer les réactions éventuelles des TO (c).

a. Potentiel des canaux de ventes par Internet

L'analyse globale des réponses distingue les sites d'hôtels (Hôtel), les sites des tours opérateurs (TO), les sites des agences de voyages électroniques (AVE), les sites réalisés en commun par plusieurs hôtels (Groupes d'hôtels) et le site de l'ONTT.

Tableau 8.42. Potentiel des canaux par Internet, en pourcent des hôtels (Question 10.3).

<i>Types de site</i>	<i>Très bon</i>	<i>Assez bon</i>	<i>Moyen</i>	<i>Assez faible</i>	<i>Très faible</i>
Hôtel	0	18	80.3	1.6	0
TO	41.0	47.5	11.5	0	0
AVE	44.3	50.8	4.9	0	0
Groupes d'hôtels	0	4.9	52.5	39.3	3.3
ONTT	0	4.9	49.2	44.3	1.6

Pour l'analyse qui suit, l'appréciation « Elevé » regroupe les « Très bon » et « Assez bon » et l'appréciation « Faible » regroupe les « Assez faible » et « Très faible ». Ce

regroupement est valable aussi, pour les autres tableaux de la présente section.

La majorité des hôteliers estime que les sites web spécialisés (AVE) et les sites web des organisateurs de voyages (TO) disposent d'un potentiel de développement élevé. Les sites web de l'hôtel se caractérisent par des potentiels de la bonne moyenne. Pour les sites de groupes d'hôtels et de l'ONTT les avis sont plus bas dans l'échelle.

On peut détailler ces réponses générales par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel. Pour simplifier la lecture des tableaux, on ne prendra que les canaux les plus utilisés en Tunisie, à savoir les sites de l'hôtel (Hôtel), les sites des organisateurs de voyages (TO) et les sites spécialisés (AVE).

Tableau 8.42a. Potentiel des sites web, selon le type d'activité.

<i>Types de site</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Elevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
Hôtel	15.2	84.8	0	21.4	75	3.6
TO	81.8	18.2	0	96.4	3.6	0
AVE	100	0	0	89.3	10.7	0

Tableau 8.42b. Potentiel des sites web, selon le mode de gestion.

<i>Types de site</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Elevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
Hôtel	0	96.7	3.3	35.5	64.5	0
TO	83.3	16.7	0	93.5	6.5	0
AVE	90	10	0	100	0	0

Tableau 8.42c. Potentiel des sites web, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Types de site</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Elevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
Hôtel	0	94.1	5.9	21.7	78.3	0	33.3	66.7	0
TO	82.4	17.6	0	91.3	8.7	0	88.9	11.1	0
AVE	88.2	11.8	0	95.7	4.3	0	100	0	0

L'analyse des trois tableaux permet quelques remarques.

- Les proportions des hôtels qui confirment que le site web d'un hôtel dispose d'un très fort potentiel de développement sont plus élevées pour les hôtels du balnéaire, de chaînes et de cinq étoiles.
- Les proportions des hôtels qui estiment que les sites des organisateurs de voyages disposent d'un très fort potentiel de croissance sont plus élevées pour les hôtels du balnéaire, de chaînes et de quatre étoiles.
- Les proportions des hôtels qui estiment que les sites web spécialisés disposent d'un très

fort potentiel de croissance sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, de chaînes et de cinq étoiles.

b. Les stratégies de vente par Internet : préférences des hôteliers

Une fois établies les opinions des hôteliers quant aux perspectives de succès des divers types de site web, on les a interrogé quant à leurs préférences compte tenu de leur structure et de leurs possibilités.

Les hôteliers participant à l'enquête ont ainsi été appelés à classer les stratégies de ventes par Internet mentionnées aux tableaux ci-dessous de 1 à 4 selon leurs degrés de préférences.

Tableau 8.43. Rang de préférences entre les stratégies, en pourcent des hôtels (Question 10.2).

<i>Stratégie du site</i>	<i>1^{er}</i>	<i>2^{ème}</i>	<i>3^{ème}</i>	<i>Autres</i>
Hôtel	19.7	6.6	11.5	62.3
TO	55.7	21.3	11.5	11.5
Groupe d'hôtels	4.9	21.3	36.1	37.7
AVE	19.7	39.3	27.9	13.1

Dans l'analyse qui suit, l'appréciation « Bien préférée » concerne les réponses de types « 1 et 2 », et l'appréciation « Moyennement préférée » les réponses « 3 », et l'appréciation « Moins préférée » les réponses « Autres ».

Tableau 8.44. Rang de préférences entre les stratégies, en pourcent (%) des hôtels (Question 10.2).

<i>Stratégie du site</i>	<i>Bien préférée</i>	<i>Moyennement préférée</i>	<i>Peu préférée</i>
Hôtel	26.3	11.5	62.3
TO	77	11.5	11.5
Groupe d'hôtels	26.2	36.1	37.7
AVE	59	27.9	13.1

La majorité des hôteliers ont classé les TO et les AVE parmi leurs deux premières préférences. La même majorité a classé la gestion autonome par l'hôtel ou les groupes d'hôtels parmi leurs stratégies les moins préférées.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.44a. Rang de préférences entre les stratégies, selon le type d'activité.

<i>Stratégie du site web</i>	<i>Zones urbaines</i>			<i>Balnéaire</i>		
	<i>Bien préférée</i>	<i>Moy. préférée</i>	<i>Peu préférée</i>	<i>Bien préférée</i>	<i>Moy. préférée</i>	<i>Peu préférée</i>
Hôtel	30.3	6.1	63.6	21.5	17.9	60.7
TO	69.7	15.2	15.2	85.7	7.1	7.1
AVE	63.6	21.2	15.2	53.6	35.7	10.7

Tableau 8.44b. Rang de préférences entre les stratégies, selon le mode de gestion.

<i>Stratégie du site web</i>	<i>Indépendants</i>			<i>Chaînes</i>		
	<i>Bien préférée</i>	<i>Moy. préférée</i>	<i>Peu préférée</i>	<i>Bien Préf.</i>	<i>Moy. Préf.</i>	<i>Peu préf.</i>
Hôtel	6.6	6.7	86.7	45.2	16.1	38.7
TO	86.7	10	3.3	67.7	12.9	19.4
AVE	63.3	30	6.7	54.9	25.8	19.4

Tableau 8.44c. Rang de préférences entre les stratégies, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Stratégie du site web</i>	<i>Trois étoiles</i>			<i>Quatre étoiles</i>			<i>Cinq étoiles</i>		
	<i>Bien Préf.</i>	<i>Moy. Préf.</i>	<i>Peu préf.</i>	<i>Bien Préf.</i>	<i>Moy. Préf.</i>	<i>Peu préf.</i>	<i>Bien Préf.</i>	<i>Moy. Préf.</i>	<i>Peu préf.</i>
Hôtel	5.9	5.9	88.2	30.4	4.3	65.2	44.4	22.2	33.3
TO	82.3	17.6	0	73.9	13	13	72.2	5.6	22.2
AVE	70.6	29.4	0	60.8	21.7	17.4	38.9	38.9	22.2

L'analyse des trois tableaux permet quelques nuances.

- Les proportions des hôteliers qui préfèrent la gestion du site par l'hôtel sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, de chaînes et de cinq étoiles.
- Les proportions des hôteliers qui préfèrent les TO sont plus élevées pour les hôtels balnéaires, indépendants et de trois et quatre étoiles.
- Les proportions des hôteliers qui préfèrent les AVE sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, indépendants et de trois et quatre étoiles.

c. Réactions des organisateurs de voyages

Le problème se pose de la façon suivante. Quel que soit la solution qu'il adopte, l'hôtel continuera toujours de compter sur les organisateurs de voyages ou tours opérateurs (TO). S'il adopte une solution autre que de passer par les TO, en adoptant pour ces autres solutions de prix plus bas, quelle sera selon les hôteliers, la réaction des TO et les hôtels seront-ils à même de l'assumer ?

Tableau 8.45. Causes de mécontentement des TO, en nombres et en % des hôtels (Question 8.3).

<i>Causes de mécontentement</i>	<i>Nombres absolus</i>		<i>Pourcentages</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Site hôtel	35	26	57.4	42.6
Site hôtel avec prix plus bas	60	1	98.4	1.6
AVE	39	22	63.9	36.1
AVE avec prix plus bas	60	1	98.4	1.6

La majorité des hôteliers s'attendent à des réactions marketing des organisateurs de voyages contre les hôtels qui développent la vente par Internet ou affichent des prix bas à travers leurs sites web ou les sites spécialisés, avec des proportions plus élevées pour les prix bas.

Tableau 8.46. Capacités des hôtels à faire face aux réactions des TO, en nombres et en pourcent (%) des hôtels (Question 8.4).

<i>Hôtel exclu de :</i>	<i>Nombres absolus</i>		<i>Pourcentages</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Circuits de distribution TO	31	30	50.8	49.2
Brochures publicitaires TO	31	30	50.8	49.2

L'analyse du tableau 8.46 révèle que les hôteliers sont également partagés sur leurs capacités à assumer leurs exclusions des circuits de distribution et des catalogues publicitaires des organisateurs de voyages mécontents.

On peut détailler ces réponses par type d'activité, mode de gestion et catégorie d'hôtel.

Tableau 8.46a. Capacités des hôteliers à assumer les réactions des TO, selon le type d'activité.

<i>Hôtel exclu de :</i>	<i>Zones urbaines</i>		<i>Balnéaire</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Circuits de distribution TO	63.6	36.4	35.7	64.3
Brochures publicitaires TO	63.6	36.4	35.7	64.3

Tableau 8.46b. Capacités des hôteliers à assumer les réactions des TO, selon le mode de gestion.

<i>Hôtel exclu de :</i>	<i>Indépendants</i>		<i>Chaînes</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Circuits de distribution TO	53.3	46.7	48.4	51.6
Brochures publicitaires TO	53.3	46.7	48.4	51.6

Tableau 8.46c. Capacités des hôteliers à assumer les réactions des TO, selon la catégorie d'hôtel.

<i>Hôtel exclu de :</i>	<i>Trois étoiles</i>		<i>Quatre étoiles</i>		<i>Cinq étoiles</i>	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Circuits de dist. TO	58.8	41.2	47.8	52.2	50	50
Brochures publ. TO	58.8	41.2	47.8	52.2	50	50

L'analyse des tableaux laisse apparaître que les proportions des hôteliers capables de faire face aux menaces des organisateurs de voyages mécontents sont plus élevées pour les hôtels des zones urbaines, indépendants et de trois étoiles.

8.5. Synthèse et conclusion du chapitre

L'enquête menée dans le contexte tunisien a permis d'évaluer les attentes du e-tourisme formulées lors des premières phases de cette étude (revue de la littérature, exploration des sites web et entretiens). De plus, elle a fait la lumière sur les influences des critères type d'activité, mode de gestion et catégorie de l'hôtel sur les réponses fournies par les hôteliers participant à cette enquête.

Les trois tableaux 8.47, 8.48 et 8.49 ci-dessous présentent une synthèse des résultats de l'enquête analysés selon les trois principaux thèmes de notre recherche, à savoir : avantages marketing du e-tourisme pour un hôtel (8.5.1), évolution marketing avec le e-tourisme (8.5.2) et stratégies d'application du e-tourisme en Tunisie (8.5.3).

Cette présentation se fera sous forme d'affirmations résultant des premières phases de l'étude et que l'enquête quantitative de cette dernière phase avait à vérifier. Dans cette présentation, on distingue l'échantillon global et les échantillons partiels. Pour l'échantillon global, on notera d'un astérisque (*) les hypothèses approuvées par la majorité des hôtels. Pour les échantillons partiels, on notera d'un astérisque les hypothèses pour lesquelles le critère type d'activité, mode de gestion ou catégorie de l'hôtel présente une différence significative par rapport à l'ensemble global.

8.5.1. Avantages marketing pour un hôtel (Thème 1)

Tableau 8.47. Evaluation des attentes optimistes des experts concernant les avantages marketing du e-tourisme pour un hôtel (résultat de l'enquête).

Hypothèses	Echantillon global (Hyp. Confirmée par la majorité)	Echantillons partiels		
		Type d'activités	Mode de gestion	Catégorie d'hôtel
Impact de l'e-tourisme sur les coûts marketing (commercialisation et communication)				
Hypothèse 1.1. Le e-tourisme entraîne une baisse des coûts de commercialisation				
H.1.1.a	Marges des intermédiaires		*	
H.1.1.b	Coûts de réservations	*		
H.1.1.c	Coûts de paiements			
H.1.1.d	Force de vente en Tunisie	*		
H.1.1.c	Force de vente à l'étranger			
Hypothèse 1.2. Le e-tourisme entraîne une baisse des coûts de communication (publicité)				
H.1. 2.a	Dans le marché local	*		
H.1. 2.b	Dans les pays du Maghreb			
H.1. 2.c	En Europe			

Hypothèses		Echantillon global (Hyp. Confirmée par la majorité)	Echantillons partiels		
			Type d'activités	Mode de gestion	Catégorie d'hôtel
H.1. 2.d	Dans les autres marchés				

Impact de l'e-tourisme sur la taille de marché (approche extensive et intensive)

<i>Hypothèse 1.3. Le e-tourisme augmente le nombre de clients</i>					
H.1.3.a	Marchés traditionnels	*			
H.1.3.b	Nouveaux marchés	*			
H.1.3.c	Voyages organisés				
H.1.3.d	Voyages individuels	*			
H.1.3.e	Voyages d'affaires	*			
H.1.3.f	Voyages d'agrément				
<i>Hypothèse 1.4. Le e-tourisme augmente le chiffre d'affaires par client</i>					
H.1.4.a	Taux de retour des clients				
H.1.4.b	Produits de l'hôtel	*			
H.1.4.c	Animations touristiques	*			
H.1.4.d	Souvenirs				
H.1.4.e	Billets d'avions				
H.1.4.f	Location de voitures	*			

Impact de l'e-tourisme sur la structure du marché (relations d'affaires entre les hôtels et les TO)

<i>Hypothèse 1.5. Le e-tourisme améliore la collaboration entre l'hôtel et les TO</i>					
H.1.5.a	Longévité des relations	*			
H.1.5.b	Partage d'informations	*			
H.1.5.c	Processus de ventes	*			
<i>H.1.6. Le e-tourisme améliore le pouvoir de négociation de l'hôtel avec les TO</i>					
H.1.6.a	Tarifs				
H.1.6.b	Contrats d'affaires				

Impact de l'e-tourisme sur la satisfaction des clients (différenciation)

<i>Hypothèse 1.7. Le e-tourisme améliore la différenciation des produits hôteliers</i>					
H.1.7.a	Compét. Personnel	*	*		
H.1.7.b	Communic. avec clients	*	*		
H.1.7.c	Rép. aux attentes clients	*		*	
<i>H.1.8. Le e-tourisme améliore la segmentation des marchés</i>					
H.1.8.a	Segm. types de clientèles	*	*		
H.1.8.b	Compréh. critères d'achats	*			

Concernant l'échantillon global, on constate qu'une très forte proportion des hypothèses est confirmée par une majorité des hôtels. On voit aussi dans les tableaux antérieurs que les hypothèses pour lesquelles cette majorité n'est pas réunie présentent quant même de fortes minorités. Concernant les échantillons partiels, on constate que très peu de critères présentent des différences significatives par rapport à l'échantillon global. Lorsque c'est le cas, il s'agit avant tout du type d'activité (balnéaire ou zone urbaine).

8.5.2. Evolution marketing avec le e-tourisme (Thème 2)

Tableau 8.48. Evaluations des opinions des experts sur l'évolution du marketing hôtelier avec le e-tourisme (résultat de l'enquête).

Hypothèses	Echantillon global (Hyp. Confirmée par la majorité)	Echantillons partiels		
		Type d'activités	Mode de gestion	Catégorie d'hôtel

Prix

<i>Hypothèse 2.1. Le prix est la plus importante variable marketing pour le e-tourisme</i>					
H.2.1.a	Baisse de la concurrence				
H.2.1.b	Prix est le plus important	*			
H.2.1.c	Baisse d'importance Prix				

Notoriété

<i>Hypothèse 2.2. La notoriété est une variable déterminante pour le e-tourisme</i>					
H.2.2.a	Marque en Tunisie	*			
H.2.2.b	Marque à l'étranger	*			
H.2.2.c	Site en Tunisie	*			
H.2.2.d	Site à l'étranger	*			
H.2.2.e	Potentiel sans marque de notoriété	*			
H.2.2.f	Potentiel sans site de notoriété	*			

Réputation de crédibilité

<i>Hypothèse 2.3. La réputation est une variable déterminante pour le e-tourisme</i>					
H.2.3.a	Marque en Tunisie	*			
H.2.3.b	Marque à l'étranger	*			
H.2.3.c	Site en Tunisie	*			
H.2.3.d	Site à l'étranger	*			
H.2.3.e	Pot. sans marque réputée	*			
H.2.3.f	Potentiel sans site réputé	*			

Savoir-faire et ressources humaines

<i>Hypothèse 2.4. Le savoir-faire est une variable déterminante pour le e-tourisme</i>					
H.2.4.a	Services d'Internet	*			
H.2.4.b	e-communication	*			
H.2.4.c	e-promotion	*			
H.2.4.d	e-réservations	*			
H.2.4.e	Sécurité	*			
H.2.4.f	Potentiel sans expérience	*			

Qualité des sites web (TIC)

<i>Hypothèse 2.5. La qualité des sites web (TIC) est une variable déterminante pour le e-tourisme</i>					
H.2.5.a	Applications (logiciels)	*			
H.2.5.b	Interfaces (présentation)	*			
H.2.5.c	e-communication	*			
H.2.5.d	e-réservations	*			
H.2.5.e	e-paiements	*			
H.2.5.f	Sécurité	*			
H.2.5.g	Potentiel sans site de qualité	*			

Concernant l'échantillon global, on peut dégager du tableau 8.48 au moins les tendances suivantes :

- Les attentes concernant la baisse de l'intensité de la concurrence et de l'importance du facteur « prix » avec le marché virtuel sont infirmées.
- L'importance élevée des nouvelles variables marketing (notoriété, réputation, savoir-faire et qualité du site web), et les faibles chances de succès dans la vente directe par Internet d'hôtels sans ces variables, même en proposant des prix bas, sont confirmées.

Pour ce qui est des échantillons partiels, les types d'activités, modes de gestion, et catégories d'hôtels n'ont pas de fortes influences sur les réponses des hôteliers.

8.5.3. Stratégies d'application de l'e-tourisme en Tunisie (thème 3).

Tableau 8.49. Evaluations des opinions des experts sur les stratégies d'application du e-tourisme en Tunisie (résultat de l'enquête).

Hypothèses		Echantillon global (Hyp. Confirmée par la majorité)	Echantillons partiels		
			Type d'activités	Mode de gestion	Catégorie d'hôtel
Désintermédiation					
<i>Hypothèse 3.1. Les hôtels sont capables d'assumer seuls les principales fonctions marketing par leur site.</i>					
H.3.1.a	Vente directe sans intermédiaires	*			
H.3.1.b	Vente en Tunisie	*			
H.3.1.c	Vente à l'étranger	*	*		
H.3.1.d	Promotion en Tunisie	*			
H.3.1.e	Promotion à l'étranger	*	*		
Intermédiaires électroniques					
<i>Hypothèse 3.2. Les agences de voyages électroniques (AVE) peuvent remplacer les agences traditionnelles</i>					
H.3.2.a	AVE plus avantageuses	*	*		
H.3.2.b	Remplacer TO				
H.3.2.c	Toutes fonctions	*			
Potentiels des différentes stratégies					
<i>Hypothèse 3.3. Les canaux de vente par Internet ont un fort potentiel de croissance</i>					
H.3.3.a	Site de l'hôtel			*	
H.3.3.b	Sites des TO	*			
H.3.3.c	Sites des AVE	*			
H.3.3.d	Sites de groupes d'hôtels				
H.3.3.e	Sites de l'ONTT				
Stratégies préférées par les hôteliers					
<i>Hypothèse 3.4. Les hôtels choisissent plusieurs stratégies de vente par Internet</i>					
H.3.4.a	Site de l'hôtel			*	
H.3.4.b	Sites des TO	*			
H.3.4.c	Sites de groupe d'hôtels				

Hypothèses		Echantillon global (Hyp. Confirmée par la majorité)	Echantillons partiels		
			Type d'activités	Mode de gestion	Catégorie d'hôtel
H.3.4.d	Sites des AVE	*			
Réactions éventuelles des TO					
<i>Hypothèse 3.5. Les TO réagissent contre les hôtels qui vendent par Internet et proposent des prix bas</i>					
H.3.5.a	Vente directe site de l'hôtel	*			
H.3.5.b	Vente directe avec prix bas	*			
H.3.5.c	AVE	*			
H.3.5.d	AVE avec prix bas	*			
Capacité des hôtels à assumer les réactions des TO					
<i>Hypothèse 3.6. Les hôtels sont capables d'assumer les réactions des organisateurs de voyages (TO)</i>					
H.3.6.a	Exclusion circuits de distrib.	*	*		
H.3.6.b	Exclusion brochures publicit.	*	*		
Motivations des hôteliers lors de la création de leur site web					
<i>Hypothèse 3.7. Les principales motivations des hôtels de la création de leur site sont de types marketing</i>					
H.3.7.a	Désintermédiation				
H.3.7.b	Coopération avec les TO		*		
H.3.7.c	Communication directe -clients	*			
H.3.7.d	Fournir plus de services -clients				
H.3.7.e	Imitation des concurrents	*			
H.3.7.f	Baisser les coûts marketing				

Comme précédemment, on peut dire que globalement la plupart des hypothèses formulées sont confirmées par la majorité des hôteliers participant à l'enquête. En outre, celles qui ne sont pas confirmées réunissent de fortes ou très fortes minorités.

De leur côté, les critères partiels ne s'écartent pas significativement de l'ensemble global, avec quelques exceptions à signaler.

- Le type d'activité influence les réponses d'hôtels concernant les critères suivants : leur capacité à commercialiser (H.3.1.c) et à promouvoir (H.3.1.e) leurs produits dans les marchés étrangers, le fait que les AVE sont plus avantageuses que les TO (H.3.2.a), les capacités des hôtels à assumer leur exclusion par les TO de leur canaux de distribution (H.3.6.a) et de leurs brochures publicitaires (H.3.6.b), ainsi l'idée que la principale motivation lors de la création de site web était la coopération avec les TO (H.3.7.b).
- Le mode de gestion influence les réponses concernant le potentiel élevé de la vente par le site web de l'hôtel (H.3.3.a) et la gestion par l'hôtel de son site web comme stratégie préférée par les hôtels (H.3.4.a).

Il ressort clairement de ces trois tableaux que la désintermédiation est encore peu réaliste dans le contexte actuel et que son potentiel de développement est encore faible. Les stratégies à préférer et à appliquer par la majorité des hôtels sont les stratégies d'alliances avec de grands acteurs du marché des voyages traditionnels ou électroniques.

Conclusion Générale

L'objectif de cette thèse de doctorat consiste à analyser les apports du commerce électronique et les stratégies de son application aux entreprises et à l'industrie de l'hôtellerie tunisienne.

Pour atteindre ces objectifs, on se base, en plus de l'analyse de la littérature tunisienne et internationale, sur trois axes de recherche empirique (*Chap. 1, Méthodologie*) : l'analyse des sites web, des entretiens méthodiques et une enquête quantitative. Les entretiens ont été conduits avec les directeurs et les propriétaires des hôtels, les agences de voyages, les tours opérateurs et les entreprises de création de site web, ainsi qu'avec des responsables de l'administration publique qui s'occupent du tourisme et des technologies de l'information et de la communication. L'enquête quantitative s'est réalisée auprès de la quasi-totalité des hôtels disposant de sites web.

On a par ailleurs exploré (*Chap. 2, Tourisme et commerce électronique en Tunisie*) les éléments les plus importants qui fondent le problème. Il s'en dégage d'abord le rôle important occupé jusqu'ici par le tourisme dans la croissance économique et le PIB du pays, ainsi que le très grand potentiel encore existant à ce sujet, à condition d'orienter la politique et les investissements vers des produits plus différenciés et déjà présents (tourisme culturel, de bien-être ou d'affaire). On remarque déjà à ces sujets une forte prise de conscience et diverses actions en cours de la part des autorités publiques et des investissements privés. Par ailleurs, les infrastructures informatiques tunisiennes se révèlent relativement bonnes. Ces éléments vont largement influencer les principaux aspects du problème qui sont étudiés dans les chapitres suivants, à savoir : structure de la distribution, taille du marché, relations d'affaires, comportements concurrentiels, et différenciation du produit.

Structure de la distribution (Chap. 3). Les canaux de vente utilisés traditionnellement par les hôtels de la Tunisie sont principalement les agences et les organisateurs de voyages et secondairement la vente directe par téléphone, fax ou contact en personne lors d'une arrivée non annoncée à l'hôtel. Une politique de vente par Internet donne à l'hôtel la possibilité de bénéficier de nouvelles alternatives de vente, telles que : la vente par son site

web, les agences de voyages électroniques, les places d'affaires électroniques. Ces divers canaux sont le plus souvent utilisés conjointement, mais dans des proportions qui varient suivant les entreprises. On admet aussi qu'un développement du commerce électronique devrait permettre une baisse des coûts. Cette baisse n'est confirmée que pour les coûts de réservation, de commercialisation et de publicité, principalement en Tunisie. Les baisses de ces coûts obtenues dans les marchés étrangers restent encore faible, car elles sont souvent captées par les organisateurs de voyages actifs dans les pays de départ des touristes.

Taille de marché (Chap. 4). Les principaux marchés des hôtels de la Tunisie sont traditionnellement les pays européens et du Maghreb. Ces marchés sont considérés comme trop restreints par les hôteliers qui souhaitent les élargir. Le commerce électronique devrait répondre à cette attente. L'hôtel pourrait ainsi augmenter le nombre de ses clients aussi bien dans ses marchés traditionnels que dans de nouveaux marchés, difficilement accessibles à l'aide des canaux traditionnels (stratégie extensive). De plus, l'hôtel peut améliorer ses recettes par client (stratégie intensive), en augmentant la fréquence des achats de produits de l'hôtel et de ses partenaires (location de voiture, animation et excursions, artisanat, restauration, transport aérien). En dépit des attentes des hôteliers concernant l'amélioration du taux de retour des clients, celui-ci reste encore faible, même avec une forte satisfaction de ces clients, parce que la majorité d'entre-eux privilégie la découverte de nouvelles régions. Pour le moment, les contrats conclus à travers Internet avec les hôtels tunisiens restent réduits en pourcentage, mais ont un fort potentiel de croissance. La raison de ce potentiel est que l'utilisation d'Internet pour des contrats analogues augmente fortement dans les pays d'où proviennent la majorité des touristes internationaux.

Relations d'affaires entre hôtels et organisateurs de voyages (Chap. 5). Les marchés hôteliers et des voyages présentent des structures complexes. Ils sont surtout de type oligopolistique, très agressifs, à côté de petits hôtels sur des marchés de niche. Le mélange de structures est encore plus contrasté au niveau des organisateurs de voyages. Les relations d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages sont ponctuelles et de courte durée. L'utilisation des sites web d'hôtels par les tours opérateurs, reste purement limitée à des informations sur l'hôtel, ses offres et les lieux de destination, sans intégration des processus tels que réservations, commandes, paiements, etc. Les sites web d'hôtels ne permettent pas encore des échanges dynamiques et interactifs entre les organisateurs de

voyages et les hôtels, ni l'intégration des bases de données marketing. En plus, le développement du commerce électronique tend à induire une multiplication des alliances marketing entre les acteurs économiques traditionnels et électroniques et une forte concentration du marché mondial des voyages. Dans ce contexte, l'hôtel peut saisir de nouvelles opportunités de collaboration et d'alliance avec des acteurs importants du marché hôtelier et des voyages. Concernant le pouvoir de négociation, l'analyse révèle aussi un fort déséquilibre en faveur des organisateurs de voyages et au détriment des hôtels. Cette situation est à attribuer aux différences de structure déjà mentionnées, à l'avantage de la proximité des clients pour les tours opérateurs, à une offre largement supérieure à la demande (principalement en basse saison) et à la concurrence internationale. Dans ce domaine, le e-tourisme apporte l'accès direct au marché, l'accès à de nouvelles alternatives de vente traditionnelles et virtuelles et à de nouveaux partenaires d'affaires. Il permet aussi d'améliorer et de valoriser la différenciation des produits, de réduire l'asymétrie de l'information, d'améliorer la notoriété et de développer à nouveau des stratégies d'alliance, cette fois-ci entre les hôtels ou avec d'autres entreprises actives dans les secteurs annexes ou en aval. Toutes ces variables donnent à l'hôtel la possibilité d'équilibrer, au moins en partie, son pouvoir de négociation avec les organisateurs de voyages des pays de départ.

Comportement concurrentiel (Chap. 6). Le marché hôtelier se caractérise par une forte rivalité accompagnée par des actions marketing agressives. La majorité des hôtels utilise traditionnellement le prix comme principal outil de compétitivité. Le e-tourisme tend à accentuer encore plus l'importance du facteur prix en Tunisie et dans le monde, car la majorité des acheteurs à travers Internet sont fortement sensibles au prix. Le commerce électronique engage ainsi l'hôtel à restructurer son mix marketing pour adopter une politique de prix adaptée au nouveau contexte. Une politique de vente directe par Internet offre à l'hôtel la possibilité de remplacer sa politique de prix homogène par une politique de prix flexible et dynamique, et de proposer ainsi des prix personnalisés et adaptés aux préférences et désirs spécifiques de chaque client, dans une approche marketing de sur-mesure de masse (One to One) . De plus, cette politique permet à l'hôtel d'éviter la guerre des prix et de valoriser d'autres variables de marketing moins visibles et plus difficiles à imiter par les hôtels concurrents. Le prix reste ainsi une condition nécessaire pour développer avec succès la vente directe par Internet. Toutefois, cette condition n'est

pas suffisante. On peut citer à ce sujet la différenciation des produits, le développement d'une forte notoriété internationale et d'une bonne réputation de crédibilité dans le marché mondial des voyages, ainsi que le savoir-faire et une bonne qualité du site web. Ces variables contribuent à réduire la sensibilité de la demande par rapport au prix et permettent à l'hôtel de définir des prix supérieurs. Mais, l'application d'une politique de prix flexible et dynamique est encore peu envisageable par les petites et moyennes entreprises hôtelières tunisiennes. Les entraves majeures, même avec le e-tourisme, restent principalement le manque d'informations sur les clients, l'absence d'un savoir-faire suffisant, et la faible performance des systèmes d'analyses et de traitements des informations marketing.

Différenciation du produit et satisfaction des clients (Chap. 7). La majorité des hôtels présentent traditionnellement sur le marché des offres semblables et se différencient principalement par leurs infrastructures et équipements (produit central). Pour se différencier vraiment, l'hôtel devrait, en plus des composantes de son produit central, accorder une attention particulière à la qualité de l'assortiment et à son caractère complet, sans négliger le savoir-faire et les performances de son personnel. Le commerce électronique favorise également la valorisation de tous les aspects immatériels et informationnels de l'accueil. De plus, le site web contribue à améliorer la coproduction entre le personnel et les clients avant, pendant et après leur séjour hôtelier, afin d'améliorer leur perception de la qualité du produit global et leur satisfaction. En outre, le commerce électronique permet à l'hôtel de considérer chaque client comme un marché à part entière et de remplacer ses produit standard par des offres plus personnalisées et mieux adaptées aux vraies attentes et besoins de chaque client ou groupe de clients, sans forcément augmenter ses coûts marketing. On passerait ainsi d'une stratégie de marketing homogène ou de masse, « One to Many », à une stratégie de micro-marketing, « One to One ». Cette thèse révèle aussi que, dans le marché virtuel des voyages, la différenciation de l'offre de l'entreprise hôtelière n'est pas nécessairement incompatible avec des coûts relativement faibles et comparables à ceux des concurrents. Le grand problème reste cependant celui de l'opérationnalisation de cet idéal qui se heurte au départ aux contraintes de moyens et de coûts. Une première voie de solution réside dans une considération non plus d'une différenciation adaptée à chaque client (One to One), mais à des groupes plus homogènes

de clients (One to Few).

En dépit de tous les avantages analysés, pour les hôtels de la Tunisie, la désintermédiation, à savoir la vente directe, exclusivement à travers le site web de l'hôtel, se révèle encore peu réaliste et n'est guère pratique. Comme il résulte des chapitres antérieurs, l'intermédiation au moyen des agences de voyages électroniques ou des agences de voyages traditionnelles est bien plus prometteuse.

Les résultats des chapitres 3 à 7 ont fait l'objet d'une vérification au moyen de *l'enquête quantitative* (Chap. 8). Les résultats des chapitres antérieurs sont majoritairement confirmés par cette enquête, avec cependant souvent de fortes minorités. On notera en particulier le fait que les hôteliers voient, au moins pour commencer, plus de chances dans les stratégies d'alliances avec les grands acteurs du marché des voyages traditionnels et électroniques et que la désintermédiation comme stratégie unique est encore peu réaliste.

Limites méthodologiques

Cette thèse de doctorat utilise en priorité les résultats des enquêtes qualitatives et quantitatives réalisées auprès des entreprises de l'hôtellerie tunisienne. Leurs expériences du commerce électronique sont récentes et elles expriment souvent des espoirs. En plus, le nombre des entreprises hôtelières ayant des sites web transactionnels était encore limité lors de la préparation de cette thèse. Toutefois, on a interrogé la majorité des entreprises de l'hôtellerie tunisienne disposant d'un site web depuis plus de trois ans (soit depuis 2002) et on a veillé à intégrer les divers types d'entreprises de l'hôtellerie tunisienne, ainsi que les entreprises et organismes qui influencent le développement du commerce électronique dans le secteur hôtelier tunisien.

L'autre principale limite de cette recherche se rapporte aux résultats des études des cabinets de conseils qu'on a utilisés. Ces résultats sont parfois divergents, souvent surestimés. On peut trouver à cette situation au moins deux raisons.

- La nature décentralisée du réseau Internet empêche la réalisation d'un recensement exhaustif du nombre de ses utilisateurs dans le monde. Généralement, les spécialistes utilisent la méthode du comptage du nombre des «hosts» ou la méthode de «sondage». Ces deux méthodes ne distinguent pas les personnes connectées à l'Internet de ses vrais utilisateurs pour des objectifs commerciaux.

- La majorité des sociétés de conseils sont spécialisées dans les études stratégiques pour les services et produits interactifs. Elles ont intérêt à biaiser leurs résultats afin d'afficher un fort potentiel de développement dans ces secteurs d'activités.

Même si les prévisions des diverses sociétés de conseils sont souvent surestimées, elles révèlent indéniablement une importante croissance des transactions électroniques, notamment dans l'industrie de voyages. De plus, elles révèlent l'existence d'importantes opportunités commerciales à saisir par les entreprises de l'industrie hôtelière tunisienne.

Finalement, la grande difficulté méthodologique de cette thèse est qu'elle se situe dans un contexte qui évolue très vite. Les tendances ont toutefois fait l'objet d'un suivi attentif pendant toute la période des recherches, qui avaient commencé déjà en 2001. Les tendances dégagées pourraient bien sûr encore se modifier. On pourrait dès lors souhaiter reprendre ces recherches dans un avenir pas trop éloignés, en tout cas en recommander un suivi continu.

Voie de recherches complémentaires.

Bien que l'importance des différentes variables dégagées comme déterminantes pour le succès d'une politique de vente directe par Internet soient vérifiées dans le secteur hôtelier tunisien, il serait peut-être judicieux de réaliser d'autres études comparatives entre les principaux secteurs d'activités tunisiens, tels que les TIC et les produits financiers, afin de mettre encore plus de lumière sur les facteurs spécifiques à l'industrie touristique. Par ailleurs, des études comparatives avec d'autres destinations touristiques similaires ou concurrentes à la Tunisie pourraient également être recommandées, toujours avec l'objectif de mettre plus de lumière sur les facteurs propres à la Tunisie.

Un autre axe de recherche qui pourrait s'avérer d'une grande importance pour le commerce électronique, serait l'analyse des alliances électroniques dans l'industrie des voyages et de leurs effets sur l'équilibre des marchés hôteliers traditionnels et électroniques et des voyages.

Références bibliographiques

- Achrol R, Stern L.W. (1998). *Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels*. Journal of Marketing Research, 1988.
- Alba Joseph, Janiszewski Chris, Lutz Richard, Sawyer Alan, Stacy, John Lunch, Barton Weitz (1998). *Achat interactif à domicile: Quels avantages pour les consommateurs, les distributeurs et les producteurs présents sur le marché électronique ?* Recherche et Applications en Marketing, 1998: 79-102.
- Andrews Dorine, Preece Jennifer, Turoff Murray (2002). *A Conceptual Framework for Demographic Groups Resistant to On-line Community Interaction*. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 6, N° 3, Spring 2002.
- Andrieu Olivier, Lafont Denis (1995). *Internet et l'entreprise*. Eyrolles 1995.
- Armstrong A., Hagel J. (1996). *The Real Value of On-line Communities*. Harvard Business Review, 1996: 134-141.
- Assadi Djamchid (1998). *Intelligence économique sur Internet : Etude de marché et veille concurrentielle*. Publi-Union Edition 1998.
- ABC netmarketing. *La publicité sur Internet*. Micro Application 2001 (1^{er} édition).
- Badoc Michel, Lavayssière Bertrand, Copin Emmanuel (1998). *e.marketing de la banque et de l'assurance*. Editions d'Organisation 1998.
- Badoc Michel (2000). *Le marketing de la start-up*. Editions d'Organisation 2000.
- Bailey Joseph, Bakos Yannis (1997). *An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries*. International Journal of Electronic Commerce, Spring 1997:62-72.
- Bain Joe S. (1959). *Industrial Organization*. John Wiley and Sons Inc, New York 1959.
- Baker M.J., Buttery E.A., Richter- Buttery E.M. (1998). *Relationship Marketing In Three Dimensions*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, N° 4, 1998: 47-62.
- Bakos Yannis (1991). *A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces*. MIS Quartely, 1991: 295-310.
- Bakos Yannis (1997). *Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces*. Management Science, December 1997.
- Balfet Michel (2001). *Marketing des services touristiques et hôteliers*. Ellipses 2001.
- Barma Jean-Louis (1999). *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*. Editions d'organisation 1999.
- Barnes Stuart J., Vidgen Richard T. (2002). *An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 3, N° 3, 2002:114-127.
- Banque centrale de la Tunisie (BCT). *Rapport annuel de la Banque centrale de Tunisie*. BCT (1999-2007).
- Bhanu Prasad (2003). *Intelligent Techiques For E-Commerce*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 4, N° 2, 2003: 65-71.
- Benjamin Robert, Wigand Rolf (1995). *Electronic Markets and Value Chains on The Information Superhighway*. Sloan Management Review, Winter 1995: 65-78.
- Bensebba Faouzi, Le Goff Joan (1999). *L'interaction compétitive: Un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution*. Revue Française de Gestion, janvier-février 1999: 64-79.

- Berker T., Collier (2001). *A comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management Heuristics*. Decision science, 2001: 239-263.
- Berry John (1997). *Death of a Middleman*. Internet world, March 1997: 42-61.
- Berryman Kenneth, Dennis Layton Rodin, Vincent Reroll, Lorraine Harrington (1998). *Electronic Commerce: Three Emerging Strategies*. The McKinsey Quartely 1998.
- Bhattacharjee Anol (2001). *An Empirical Analysis of the Antecedents of Electronic Commerce Service Continuance*. Decision Support Systems, 2001: 201-214.
- Bitouzet Christine (1999). *Le commerce électronique : création de valeur pour l'entreprise*. Hermes 1999.
- Bitouzet Christine, Philippe Fournier, Benoît Tézenas du Montcel (1997). *Management et Intranet*. Hermès 1997.
- Blake Brian F., Neuendorf Kimberly A., Valdiserri Colin M. (2003). *Innovativeness and Variety of Internet Shopping*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 13, N° 3, 2003: 156-169.
- Bon Jérôme, Tissier-Desbordes Elisabeth (2000). *Fidéliser les clients? Oui, mais...* Revue Française de Gestion, 2000 : 52-59.
- Boulaire Christèle (1999). *Freins et motivations à l'utilisation d'Internet : Une exploration par le biais de métaphores*. Recherche et Applications en Marketing, Vol.14, N°1, 1999:21-37.
- Bourliataux Lajoinie (1998). *Application du marketing direct sur Internet: le cas controversé des cookies et du spamming*. Décisions Marketing, Vol. 14, 1998: 25-49.
- Brian Arthur W (1996). *Increasing Returns and the New World of Business*. Harvard Business Review, July- August 1996: 73-89.
- Bryant Antony, Colledge Barbara (2002). *Trust In Electronic Commerce Business Relationships*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 3, 2002: 32-39.
- Camino J.R. (2000). *Le nouvel enjeu du marketing stratégique: La mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle performante*. Gestion 2000, mars-avril: 119-135.
- Carbonin Stéfano (1998). *New Opportunities on the Net*. Finance and Technology, 1998: 107-120.
- Chan Susy S., Fang Xiaowen, Brzezinski Jack, Zhou Yanzan, Xu Shuang, Lam Jean (2002). *Usability For Mobile Commerce Across Multiple Form Factors*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 3, N° 3, 2002: 187-199.
- Crowston Kevin, MacInnes Ian (2001). *The Effects of Market-Enabling Internet Agents on Competition and Prices*. Journal of Electronic Commerce Research, 2001: 1-22.
- Celia Richard, Foucher Gérard (1996). *Faire des affaires sur Internet*. First 1996.
- CNUCED (2005). *Rapport sur l'économie de l'information*. CNUCED, Juin 2005.
- CNUCED (1998) *Rapport des experts du tourisme : Renforcement des capacités des pays en développement dans le secteur du tourisme*. CNUCED, juin 1998.
- Chan Susy S., Fang Xiaowen, Brzezinski Jack, Zhou Yanzan, Xu Shuang, Lam Jean (2002). *Usability For Mobile Commerce Across Multiple Form Factors*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 3, N° 3, 2002: 187-199.
- Chatell Alf (1996). *Managing for the future*. Macmillan 1996.
- Chabli Syliane, Chapelet Bernard, Deglaine Jocelyne, Sere Dimitriadis (1999). *L'impact du commerce électronique sur les emplois et compétence en PME: Une méthodologie de l'étude*. Gestion 2000, 1999: 35-55.

- Chihiro Ono, Satoshi Nishiyama, Keesoo Kim, Boyd C., Paulson JR., Mark Cutkosky, Charles J., Petrie JR. (2003). *Trust-Based Facilitator: Handling Word-of-Mouth Trust for Agent-Based E-Commerce*. Electronic Commerce Research, 2003: 201–220.
- Chisnoll Peter M. (1997). *Marketing Research*. Mc Graw Hill Corp. 1997.
- Choffray Jean-Marie (1993). *Market: Etudes et Recherches en Marketing, Fondements, Méthodes*. NATHAN 1993.
- Choi Soon Yong, Dale O. Stahl, Andrew B. Whinston (1997). *The Economics of Electronic Commerce*. Mac Millan Technical 1997.
- Crompton J.L. (1990). *Attitude Determinant in Tourism Destination Choice*. Annals of Tourism Research, Vol. 17, 1990: 42-63.
- Cuello Federico (1999). *Renforcement des capacités des pays en développement dans le secteur du tourisme*. Conférence internationale de l'OMT, Tunis 1999.
- Dasgupta Prithviraj, Smith P. Melliar Michael (2003). *Dynamic Consumer Profiling and Tiered Pricing Using Software Agents*. Electronic Commerce Research, Vol.3, 2003:115-127.
- Deck Cary A., Wilson Bart J. (2002). *The Effectiveness of Low Price Matching in Mitigating the Competitive Pressure of Low Friction Electronic Markets*. Electronic Commerce Research, 2002: 385–398.
- Detlor Brian, Sproule Susan, Gupta Chris (2003). *Pre-Purchase Online Information Seeking: Search Versus Browse*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 4, N°2, 2003: 72-84.
- Dimicco Joan Morris, Maes Pattie, Greenwald Amy (2003). *Learning Curve: A Simulation-Based Approach to Dynamic Pricing*. Electronic Commerce Research, 2003: 201-220.
- Doherty Neil F., Ellis-Chadwick Fiona E. (2003). *The Relationship Between Retailers' Targeting and e-commerce Strategies: An Empirical Analysis*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 13, N° 3, 2003: 170-182.
- Desmet Pierre (1995). *Marketing direct: concepts et méthodes*. Nathan 1995.
- Desmet Pierre (2000). *Politique de prix sur Internet*. Revue Française de Marketing, N°177, 2000: 53-69.
- Divry Christine, Debuissou Sophie, Torre André (1998). *Compétences et formes d'apprentissage: Pour une approche dynamique de l'innovation*. Revue Française de Gestion, 1998: 32-49.
- Dubois Pierre Louis, Jolibert Alain (1998). *Le marketing fondements et pratique*. Economica 1998.
- Dufour Arnaud (1997). *Le Cybermarketing*. Presse Universitaire de France 1997.
- Durand Rodolphe Bonardi, Jean-Philippe, Abdessamed Tamyn, Quélin Bertrand (1998). *Pour une nouvelle représentation de la compétitivité technologique*. Revue Française de Gestion, N° 3, 1998.
- Downes Larry, Mui Chunka (1998). *L'innovation irrésistible - Produits ou services: Stratégies numériques pour dominer le marché*. Village Mondial 1998.
- Einwiller Sabine (2003). *When Reputation Engenders Trust: An Empirical Investigation in Business-to-Consumer Electronic Commerce*. EM-Electronic Markets, Vol. 13, N° 3, 2003.
- Evans Graeme, Cleverdon Robert (1999). *Faire trade in tourism— Community development or marketing tool?* International Conference OMT, Tunis, juin 1999.

- Evans Philip, S. Wurster Thomas (2000). *Net Strategies*. Edition d'organisation 2000.
- Eid Riyad, Trueman Myfanwy, Ahmed Abdel Moneim (2002). *A Cross-industry Review of B2B Critical Success Factors*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12, N° 2, 2002: 110-123.
- Evard Yves, Pras Bernard, Roux Elyette (2003). *Market: Etudes et recherches en marketing*. DUNOD 2003 (3^{ème} édition).
- Farrell K., Whelan Rayn F. (2000). *Yield Management: a Model for Implementation*. Progress in Tourism and Hospitality Research, 2000: 267-277.
- Favier Marc, Coat Françoise (1999). *Le futur des systèmes d'information*. Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1999: 19-28.
- Feld Mans Y. (1992). *From Motivation to Actual Travel*. Annals of Tourism Research, 1992: 35-48.
- Fédération e-commerce et vente à distance- (2007). *Chiffres clés –vente à distance e-commerce*. FEDAV, Paris 2007.
- Ferber Jacques (1995). *Les systèmes multi-agents: vers une intelligence collective*. InterEdition 1995.
- Fiore Ann Marie, Jin Hyun-Jeong (2003). *Influence of Image Interactivity on Approach Responses Towards an Online Retailer*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 13, N° 1, 2003: 38-48.
- Flipo Jean Paul (1999). *Pouvoir et marketing revisité*. Revue Française de Gestion, Vol. 9, N° 10, 1999.
- Gauthy- Sinéchal Martine, Vandercammen Marc (1998). *Etudes de marchés: Méthodes et outils*. De Boeck 1998.
- Gay Richard, Charlesworth Alan, Esen Rita. *Online marketing: a customer-led approach*. OXFORD University Press Inc., New York 2007.
- Geradon de Verta Olivier (1999). *Transparence de l'information : Un jeu gagnant-gagnant*. Revue Française de Gestion, Juin - Juillet - Août 1999: 63-82.
- Ghosh Shikhar (1998). *Making Business Sense of the Internet*. Harvard Business Reviews, March- April 1998: 37-58.
- Glais M. (1995). *Les pratiques discriminatoires dans les relations fournisseurs-distributeurs*. Revue d'économie industrielle, Vol 72, 1995: 61-79.
- Glen Peters (1996). *The Hard Rules of Global Business*. Price Waterhouse Review, 1996: 41-58.
- Godeluck Solveig (2000). *Le boom de la Netecnomie: Comment Internet bouleverse les règles du jeu économique*. Edition La découverte 2000.
- Goczol Joseph, Balasse Alain (1998). *Stratégie et performances dans un contexte concurrentiel - Stratégies et performances : une enquête en milieu industriel*. Gestion 2000, Vol 7, 1998.
- Greenberg Paul (2001). *CRM at the Speed of Light*. Mc Graw Hill cop. 2001.
- Grover Varun, Ramanlal Pradipkumar, Segars Albert H. (1999). *Information Exchange in Electronic Markets: Implications for Market Structures*. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 3, N° 4, Summer 1999.
- Hajime Sawamura, Masashi Yamashita, Yuichi Umeda (2003). *Applying Dialectic Agents to Argumentation in E-Commerce*. Electronic Commerce Research, N° 3, 2003: 297-313.

- Hammonds Keith H (2001). *Les grandes idées de Michael Porter*. L'Expansion Management Review, 2001: 29-51.
- Hamill Jim (1997). *The Internet an International Marketing*. International Marketing Review, Vol. 14, 1997: 300-323.
- Hagel John, Singer Marc. *Valeur sur le Net- Infomédiaires: les nouveaux champions du web*. Editions d'Organisation 2000 (2^{ème} édition).
- Hawkins Richard, 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, N° 3, 2002: 122-134.
- Heilman Carrier M., Kaefer Frederick, Ramenofsky Samuel D. (2003). *Determining The Appropriate Amount of Data for Classifying Consumers for Direct Marketing Purposes and Target Marketing*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, N° 3, Summer 2003: 5-28.
- Helfer J.P, M. Kalika (1998). *La cohérence interne dans les enquêtes par interviews*. Recherche et Application en Marketing, 1998.
- Herbert J. Rubin, Irene S. Rubin (1995). *Qualitative Interviewing*. SAGE 1995.
- Herrmann Andreas, Johnson Eric J. (2003) : *Preface to The Special Section on eBranding*. EM - Electronic Markets, Vol. 13, N° 3, 2003.
- Herman Simon (1998). *Les champions cachés de la performance: Comment devenir N°1 Mondial quand on est PME*. Dunod 1998.
- Hill G.C. (1996). *Cyberslaves*. The Wall Street Journal, 1996: 42-61.
- Hoffman D.L., Novak T.P (1996). *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*. Journal of Marketing, 1996: 50-68.
- Hofmann, D.L., Novak T.P. (1995). *Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges*. Journal of Computer-Mediated Communication, 1995: 25-41.
- Hope Koch (2002). *Business To Business Electronic Commerce Marketplaces: The Alliance Process*. Journal of Electronic Commerce Research, N° 2, 2002: 67-76.
- Huitema Christian (1995). *Et Dieu créa l'Internet*. Eyrolles 1995.
- Iacobucci Dawn, Hibbard Jonathon D. (1999). *Toward An Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRS) and Interpersonnal Commercial*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 13, N° 3, Summer 1999: 13-33.
- Ingham Marc (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck 1995.
- Jallat Frédéric (2000). *Désintermédiation et stratégie sur Internet: recomposition des filières, nouveaux acteurs et reintermédiation*. Revue Française de Marketing, Vol. 1, N° 2, 2000: 69-82.
- Jensen Thomas, Kees Jeremy, Burton Scot, Lucarelli Turnipseed Fernanda (2003). *Effects of Advertised Reference Prices in an Internet Environnement*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, N° 2, Spring 2003: 20-33.
- Kannan P.K., Kopalle Praveen K. (2001). *Dynamic Pricing on the Internet: Importance and Implications for Consumer Behavior*. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 5, N° 3, Spring 2001: 63.
- Karacapilidis Nikos, Moraïtis Pavlos (2000). *Intelligent Agents Acting as Artificial Employees in an Electronic Market*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 1, N° 4, 2000: 133-142.
- Kaspar Claude (1993). *Introduction au management touristique*. HAUPT Corp. 1993.

- Keller Peter (1999). *La politique internationale du tourisme au tournant du millénaire*. Revue de tourisme, 1999: 1-13.
- Keller P., Semeral E. (1997). *Increased International Competition: Challenges for Tourism Policies in European Countries*. World Tourism Organisation (WTO), April 1997: 73-94.
- Kelly Kevin (1997). *New Rules for the New Economy*. Wired 1997.
- Koenig Gérard (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: Construction et gestion des activités- management d'exigences contradictoires- affrontement, évitement et coopération- renforcement et exploration*. Nathan 1996.
- Kollman Tobias (2001). *Measuring the Acceptance of Electronic Marketplaces: A Study Based on a Used-car Trading Site*. Journal of Computer Mediated Communication (JCMC), Vol. 6, N° 2, Janvier 2001.
- Kotler Philip (1999). *Le marketing selon Kotler: Comment créer, conquérir et dominer un marché*. Village Mondial 1999.
- Kotler Philip, Bowen John, Makens James (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall, New Jersey 2003 (Third Edition).
- La Roche Foucauld Béatrice (2002). *L'économie du tourisme*. Bréal cop. Rosny 2002.
- Le Blanc G. (1992). *Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions*. Journal of Travel Research, Spring 1992: 42-53.
- Lee Matthew K. O., Turban Efraim (2001). *A Trust Model for Consumer Internet Shopping*. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 6. N°1, 2001: 75 - 87.
- Legohérel Patrick (1997). *La segmentation de la population touristique fondée sur les niveaux de dépenses des consommateurs*. Revue Française de Marketing, Vol63, 1997:37-53.
- Lehu J. (2000). *Internet comme outil de yield management dans le tourisme*. Décision Marketing, 2000: 7-19.
- Leloup, B., Deveaux L. (2001). *Dynamic Pricing on the Internet: Theory and Simulations*. Journal of Electronic Commerce Research Special Issue on Electronic Market Design, Vol.1, N° 3, 2001: 265-276.
- Lendrevie Jacques, Lindon Denis (2000). *Mercator*. Dalloz 2000 (6^{ème} édition).
- Lendrevie J., Lévy, Lindon D. (2006). *Mercator*. Dalloz 2006 (8^{ème} édition).
- Luuk P.A. Simons, Steinfeld Charles, Bouwman Harry. *Strategic Positioning of the Web in a Multi-channel Market Approach*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12, N° 4, 2002: 339-347.
- Levin Aron M., Levin Irwin P., Heath C. Edward (2003). *Product Category Dependent Consumer Preferences for Online and Offline Shopping Features and Their Influence on Multi-Channel Retail Alliances*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 4, N° 3, 2003: 85-93.
- Levin Nissan, Zahavi Jacob (2001). *Predictive Modeling Using Segmentation*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 15, N° 2, Spring 2001: 2- 22.
- Lévy Julien (2000). *Impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises*. Revue Française de Marketing, 2000: 62-83.

- Lightner Nancy J., Eastman Caroline (2002). *User Preference for Product Information in Remote Purchase Environments*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 3, N° 3, 2002: 174- 186.
- Lim Sun (2002). *The Self-Confrontation Interview: Towards an Enhanced Understanding of Human Factors in Web-Based Interaction for Improved Website Usability*. Journal of Electronic Commerce Research, N° 3, 2002: 162-173.
- Liu Hong, Wang Shouhong, Teng Fei (2000). *Real-Time Multi-Auctions and the Agent-Support*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 1, N° 4, 2000: 141-151.
- McLaren Tim, Head Milena, Yuan Yufei (2002). *Supply Chain Collaboration Alternatives: Understanding the Expected Costs and Benefits*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12, N° 4, 2002: 348-364.
- Marshall Roger, Woonbong Na. (2003). *An Experimental Study of the Role of Brand Strength in the Relationship Between the Medium of Communication and Perceived of the Credibility of the Message*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, N° 3, 2003 : 74-79.
- Mateu Jean-Bernard (1998). *La proximité en temps réel*. Banque, 1998: 34-45.
- Minahan Tim (1998). *How the Supply Chain Change Your Job*. Purchasing 2, 1998.
- Moorman Christine (1998). *Market-Level Effects of Information: Competitive Responses and Consumer Dynamics*. Journal of Marketing Research, Feb. 1998: 22-41.
- Mudie Peter and Angela Cottam (1994). *The Management and Marketing of Services*. Butterworth-Heinemann 1994.
- Mulhern Francis J. (1999). *Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 13, N°1, 1999: 25-40.
- Müller Brigitte, Chandon Jean-Louis (2003). *The Impact of Visiting a Brand Website on Brand Personality*. EM - Electronic Markets, Vol. 13, N° 3, 2003.
- Murphy Jamie, Raffa Laura, Mizerski Richard (2003): *The Use of Domain Names in e-Branding By the World's Top Brands*. EM - Electronic Markets, Vol. 13, N° 3, 2003.
- McKnight D. Harrison, Chervany Norman L. (2002). *What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology*. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 6, N° 2, 2002: 35-52.
- Office national du tourisme tunisien (1999). *Notes de synthèse de l'étude sur la situation et les performances des unités hôtelières exploitées par des sociétés étrangères*. ONTT, 1999.
- Office national du tourisme tunisien (1997-1998). *Le tourisme en chiffre*. ONTT, 1997-2007.
- Organisation de coopération et de développement économiques (1997). *Le commerce électronique : opportunités et défis pour les gouvernement*. Les éditions de l'OCDE, Paris 1997.
- Organisation mondiale du tourisme-OMT(2007). *Baromètre OMT du tourisme mondial*. OMT, Vol. 5, juin 2007.
- Ordioni Ntacha (1999). *Technologies de l'information et de la communication et développement du Sud de la méditerranéen: Analyse du cas d'Internet*. Mondes en Développement, 1999: 41-53.
- Pelé Bonnard Catherine (2002). *Marketing et tourisme: première rencontre*. Chiron cop. 2002.

- Pellemans P. (1998). *Le marketing qualitatif: perspectives psychosociologiques*. DeBoeck 1998.
- Peltier James W., Schibrowsky John A., Davis John (1998). *Using Attitudinal and Descriptive Database Information to Understand Interactive Buyer-Seller Relationships*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, N° 3, Summer 1998: 32-45.
- Pereira Rex Eugene (2000). *Optimizing Human-Computer Interaction for the Electronic Commerce Environment*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol.1, N°1, 2000:23-44.
- Piestrak Daniel (1987). *Les sept clés du marketing stratégiques: le combat concurrentiel*. Edition organisation 1987.
- Pine B.J., Peppers D., Martha R. (1995). *Do you Want to Keep your Customers Forever*. Harvard Business Review, 1995: 103-114.
- Pingjun Jiang (2002). *A Model of Price Search Behavior in Electronic Marketplace*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12, N° 2, 2002: 181-190.
- Poon S., Swatman P. (1997). *Internet Enabled International Marketing: A Small Business Perspective*. Journal of Marketing Management, 1997: 46-62.
- Porter Michael E. (1986). *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica 1986.
- Porter Michael E. (1998). *L'avantage concurrentiel*. Eyrolles 1998.
- Porter Michael E., Gupta Prahalad, Collis David (1997). *Les paramètres essentiels de la gestion stratégiques des entreprises*. Maxima 1997.
- Pras Bernard (1991). *Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution: commentaires et illustration*. Recherche et Applications en Marketing, 1991: 35-49.
- Prasad Bhanu (2003). *Intelligent Techniques for E-Commerce*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 4, N° 2, 2003: 65-71.
- Probst André R., Petoud Isabelle (1993). *Impact des nouvelles technologies informatiques sur l'organisation et le fonctionnement des banques*. Acte de colloque, Lausanne 1993:57-69.
- Probst André R., Petoud Isabelle (1991). *La mise en valeur des connaissances par l'ordinateur: Un enjeu crucial*. Centre de recherche européenne, Lausanne 1991.
- Probst André R., Petoud Isabelle (1991). *Flex-entreprises et nouvelles technologies informatiques*. Centre de recherche européenne, Lausanne 1991: 39-50.
- Pujalle Guy (2000). *Les réseaux*. Editions Eyrolles 2000 (3ème édition).
- Quelch J.A., Klein (1996). *The Internet and International Marketing*. Sloan Management Review 1996.
- Raghu T.S, Kannan P.K., Whinston A.B. (2001). *Dynamic Profiling of Consumers for Customized Offering over the Internet: a Model and Analysis*. Decision Support Systems, 2001: 117-134.
- 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, N° 2, 2002: 86-97.
- Raymond Louis (2002). *Les places d'affaires électroniques face aux sites web d'entreprise: enjeux et choix stratégiques*. Revue internationale de gestion, 2002: 98-108.

- Raymond Alain, Thietart Coll. (1999). *Méthode de recherche en management*. DUNOD 1999.
- Rayport Jeffrey, Sviokla John (1995). *Exploiting the Virtual Value Chain*. Harvard Business Review, Novembre – décembre 1995: 34-51.
- Reboul Pierre, Xarde Dominique (1997). *Commerce électronique: Technique et enjeux*. Eyrolles 1997.
- Rechenmann Jean Jacques (2001). *Internet et Marketing*. Editions d'organisation 2001.
- Rhind Graham (2002). *Problems Associated with Collecting International Data over the Internet*. Journal of Internet Marketing, Vol. 2, N° 1, march 2002.
- Rivelli Carlo (2000). *Intelligence stratégique sur Internet*. Dunod 2000.
- Richer Jacques (1998). *Vers la banque multicanal*. Banque, janvier 1998 : 68-81.
- Robinet Jean Claude, Adam Claude (2003). *Management hôtelier : théorie et pratique*. DeBoeck 2003.
- Romelaer Pierre (1998). *Innovation, performances et organisation*. Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1998: 54-69.
- Roy Marie Christine, Dewit Olivier, Aubert Benoit A. (2001). *The Impact of Interface Usability on Trust in Web Retailers*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 11, N° 5, 2001: 388-398.
- Ryan C., Salah. F. (1992). *Client Perceptions of Hotels: A Multi- Attribute Approach*. Tourism Management, June 1992: 22-39.
- Rowley Jennifer (2001). *Remodelling Marketing Communications in an Internet Environment*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol.11, N°3, 2001: 203-212.
- Samiee Saeed (1998). *The Internet and International Marketing: Is There a Fit ?* Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, N° 4, Autumn 1998 : 5-21.
- Sauvage Thierry (2002). *Le pilotage proactif des processus logistiques : entre planification et réactivité ?* Revue des sciences de gestion- Direction et gestion. N° 195, 2002: 81-90.
- Schoenbachler Denis D., Gordon Geoffrey L. (2002). *Trust and Customer Willingness to Provide Information in Database-Driven Relationship Marketing*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 16, N° 3, Summer 2002: 2- 16.
- Sherer Susan A., Adams Bill (2001). *Collaborative Commerce: The Role of Intermediaries in e-Collaboration*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 2, N° 2, 2001: 66-77.
- Soon-Yong Choi, Andrew B. Whinston. *The Internet Economy: Technology and Practice*. Lightning Press Inc., USA 2000.
- Sproule Susan, Archer Norm (2000). *Knowledgeable Agents for Search and Choice Support in E-Commerce: A Decision Support Systems Approach*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 1, N° 4, 2000: 152-165.
- Sexton Randall S., Johnson Richard A., Hignite Michael A. (2002). *Predicting Internet/e-commerce Use*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12, N° 5, 2002: 402-410.
- Sheldon Pauline J (2001). *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer Cop. Wien 2001.
- Smith Ellen Reid (2000). *E-Loyalty: How to Keep Customer....* Harper Business Cop. 2000.

- Steinfield, C., Kraut, R., Plummer, A. (1995). *The Impact of Electronic Commerce on Buyer-Seller Relationships*. Journal of Computer-Mediated Communication, 1995: 25-38.
- Sturn Hansen (1999). *Improving Destination Competitiveness*. International Conference, Tunis 1999.
- Subramony Deepak Prem (2002). *Why Users Choose Particular Web Sites over Others: Introducing a "Means-End" Approach to Human-Computer Interaction*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 3, N° 3, 2002: 144-161.
- Suh Bomil, Han Ingoo (2003). *The Impact of Customer Trust and Perception of Security Control on the Acceptance of Electronic Commerce*. International Journal of Electronic Commerce, Vol 7, N° 3, Spring 2003: 135- 149.
- Tamimi Nabil, Rajan Murli, Sebastianelli Rose (2003). *The State of Online Retailing*. Internet Research:Electronic Networking Applications and Policy, Vol.13,N°3,2003:146-155.
- Tan Yao-Hua, Thoen Walter (2001). *Toward a Generic Model of Trust for Electronic Commerce*. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 5, N° 2, 2001: 47-61.
- Tauran jamelin Viviane (2002). *Marketing du tourisme*. Rosny Bréal Cop. 2002.
- Teo Thompson S.H., Jek Swan Tan (2002). *Perceptions of Business-to-Consumer (B2C) Online Marketing Strategies*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12, N° 3, 2002: 258-275.
- Thépot Jacques (1999). *Interactions dans les canaux de distribution: quelques apports de la théorie des jeux*. Recherche et Applications en Marketing, Vol. 14, 1999: 55-64.
- Thorbjornsen Helge, Supphellen Magne, Nysveen Herbjorn, Pedersen Per Egil (2002). *Building Brand Relationships Online: A Comparison of Two Interactive Applications*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 16, N° 3, Summer 2002: 17- 34.
- Tillquist John (2002). *Strategic Connectivity in Extended Enterprise Networks*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 3, N° 2, 2002: 77-85.
- Tinard Yves (1997). *Présentation de la filière touristique : Cohérence logique et diversité des acteurs*. Revue Française du Marketing, N° 3, 1997: 5-17.
- Tordjman André (1999). *De la confrontation à la coopération*. Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1999: 25-48.
- Tocquer Gérard, Zins Michel (1987). *Marketing du tourisme*. Gaëtan Morin 1987.
- Trinquécoste Jean- François (1999). *Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie*. Recherche et Applications en Marketing, Vol. 14, 1999: 59-77.
- Tsiamas Ioannis S., Siomkos George J. (2003). *E-brands: The Decisive Factors in Creating a Winning Brand in the Net*. Journal of Internet Marketing, Vol. 4, 2003.
- Vacca John (1996). *Sécurité sur Internet Secrets*. SYBEX 1996.
- Vaishnavi Vijay K., 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, N° 3, 2003: 113-127.
- Valdez Munoz Raul (1997). *La compréhension du choix de destination Touristique*. Revue Française du Marketing, N° 163, 1997: 36-52.
- Vallamsetty Udaykiran, Kant Krishna, Mohapatra Prasant (2003). *Characterization of E-Commerce Traffic*. Electronic Commerce Research, N° 3, 2003: 167-192.
- Van Egeren Marsha and O'Conner Stephen (1998). *Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms*. Journal of Services Marketing, Vol. 1, 1998: 24-42.

- Variot Jean-François (2001). Le reengineering du marketing par le web. *L'Expansion Management Review*, Septembre 2001: 110-117.
- Vellas François (1999). *Bilan et perspectives des transactions commerciales en matière de tourisme*. Conférence internationale de l'OMT, Tunis, juin 1999.
- Vellas François (2002). *Economie et politique du tourisme international*. Economica 2002.
- Vernet Eric (1998). *L'essentiel du marketing: Marketing fondamental*. Edition d'organisation 1998.
- Volle Pierre (2000). *Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche*. *Revue Française de Marketing*, 2000: 24-38.
- Wahab Salah, Cooper Chris (2001). *Tourism in the Age of Globalisation*. Routledge, New York 2001.
- Walleghe Willy Van (1999). *Le point de vue des Tour-Opérateurs*. Conférence internationale WTO, Tunis juin 1999.
- Wang Yi-Shun, Tang Tzung-I, Tang Jeung-tai Eddie (2001). *An Instrument for Measuring Customer Satisfaction Toward Web Sites That Market Digital Products And Services*. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol 2, N° 3, 2001: 89-102.
- Warkentin Merrill, Bapna Ravi, Sugumaran Vijayan (2000). *The Role of Mass Customization in Enhancing Supply Chain Relationships in B2C E-Commerce Markets*. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 1, N° 2, 2000: 45-52.
- Weidong Kou (2003). *Payment technologies for e-commerce*. Springer Cop. Berlin 2003.
- Weinberg Bruce D. (2000). *Don't Keep Your Internet Customers Waiting Too Long at the (Virtual) Front Door*. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, N° 1, 2000: 30-39.
- Whinston A.B. (2001). *Dynamic Profiling of Consumers for Customized Offering over the Internet: A Model and Analysis*. *Decision Support Systems*, Vol. 32, 2001: 117-137.
- William H. Redmond (2002). *The Potential Impact of Artificial Shopping Agents in E-Commerce Markets*. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, N° 1, 2002: 56-66.
- World Tourism Organization (1998). *Tourism 2020 Vision*. Seminar Madrid, 1998.
- World Travel and Tourism Council (1998). *Progress and Priorities 1998*. Seminar London, 1998.
- Zahir Sajjad, Dobing Brian, Hunter M. Gordon (2002). *Cross-cultural Dimensions of Internet Portals*. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 12, N° 3, 2002: 210-220.
- Zhu Kevin (2002). *Information Transparency in Electronic Marketplaces: Why Data Transparency May Hinder the Adoption of B2B Exchanges*. *EM - Electronic Markets*, Vol.12, N° 2, 2002.
- Zumwald Pierre (1998). *Quel impact sur l'organisation de la banque?* Finance and Technologie 1998.

Liste des figures

Chapitre 3. Commerce électronique et structures de distribution des entreprises hôtelières (méthodes de ventes)

Figure 3.1. Structure de distribution pour le secteur hôtelier tunisien.

Figure 3.2. Transaction par l'intermédiaire du site web de l'hôtel.

Figure 3.3. Transaction par un site web avec système de réservation électronique.

Figure 3.4. Transaction par un site sans système de réservation électronique

Figure 3.5. Transaction par l'intermédiaire de places d'affaires électroniques spécialisées.

Figure 3.6. Transaction par l'intermédiaire de places d'affaires électroniques généralistes.

Figure 3.7. Solution d'alliance entre le site web de l'hôtel, les agences traditionnelles et les intermédiaires électroniques.

Figure 3.8. Solution multicanaux dans une optique de concurrence.

Figure 3.9. Circuit de distribution dans le secteur hôtelier (traditionnels et électroniques).

Chapitre 4. Commerce électronique et taille du marché hôtelier

Figure 4.1. Modèle de fidélisation des consommateurs dans un marché virtuel.

Figure 4.2. Apports du commerce électronique sur la taille du marché hôtelier.

Chapitre 5. Commerce électronique et relations d'affaires entre les hôtels et les organisateurs de voyages

Figure 5.1. Commerce électronique et collaborations électroniques dans le marché hôtelier.

Figure 5.2. Impact du commerce électronique sur la structure du marché hôtelier.

Chapitre 6. Commerce électronique et comportements concurrentiels dans le marché hôtelier

Figure 6.1. Sources, informations et stratégies de segmentation en vue d'élaborer une politique de prix flexible et dynamique à travers Internet dans le marché hôtelier (traditionnel et virtuel).

Figure 6.2. Variables marketing dans le marché hôtelier (traditionnelles et nouvelles).

Chapitre 7. Commerce électronique et différenciation des produits hôtelier

Figure 7.1. Communications et échanges d'informations entre l'entreprise hôtelière, ses partenaires d'affaires et ses clients, sur le marché hôtelier (traditionnel et électronique).

Figure 7.2. Principaux critères de segmentation des clients individuels dans le marché hôtelier (traditionnels et virtuels).

Figure 7.3. Variables qui contribuent à la satisfaction des acheteurs des produits hôteliers par Internet.

Chapitre 8. Enquête sur les attentes des hôteliers et essai de synthèse des résultats antérieurs

Figure 8.1. Apports marketing du e-tourisme à l'entreprise hôtelière.

Figure 8.2. Variables marketing dans le marché hôtelier (traditionnelles et nouvelles).

Figure 8.3. Stratégie de pénétration du marché virtuel des voyages.

Figure 8.4. Modèle conceptuel.

Liste des tableaux

Chapitre 1. Méthodologie

Tableau 1.1. Les types d'études selon les phases de la recherche.

Chapitre 2. Tourisme et commerce électronique en Tunisie

Tableau 2.1. Arrivées et recettes du tourisme international dans le monde de 2000 à 2006.

Tableau 2.2. Arrivées et recettes du tourisme international par zones géographiques en 2006.

Tableau 2.3. Offres hôtelières en Tunisie et dans les destinations concurrentes en 2006.

Tableau 2.4. Principaux indicateurs touristiques pour la Tunisie de 1962 à 1995.

Tableau 2.5. Principaux indicateurs touristiques pour la Tunisie de 2000 à 2006.

Tableau 2.6. Nombre des utilisateurs d'Internet et des sites web en Tunisie de 2002 à 2006.

Tableau 2.7. Nombre par types de services d'Internet et de télécommunication en 2006.

Tableau 2.8. Nombre des utilisateurs d'Internet dans les pays méditerranéens en 2006.

Chapitre 3. Commerce électronique et structures de distribution des entreprises hôtelières

Tableau 3.1. Moyennes des marges perçues par les principaux intervenants dans le prix total payés par un touriste en 2005.

Tableau 3.2. Sites d'entreprises hôtelières tunisiennes et services offerts par site.

Tableau 3.3. Sites web spécialisés qui permettent d'organiser des voyages en Tunisie.

Tableau 3.4. Places d'affaires électroniques spécialisées dans les voyages et qui permettent d'organiser un voyage en Tunisie.

Tableau 3.5. Places d'affaires non spécialisées dans l'organisation de voyages et qui permettent d'organiser des voyages en Tunisie.

Chapitre 4. Commerce électronique et taille du marché hôtelier

Tableau 4.1. Entrées des non-résidents par région de provenance pour la Tunisie, de 2000 à 2005 (en milliers de personnes).

Tableau 4.2. Nuitées touristiques par région de provenance pour la Tunisie, de 2000 à 2005 (en milliers).

Tableau 4.3. Nombre d'arrivés de touristes dans les sept premiers pays du monde en 2006.

Tableau 4.4. Recettes touristiques dans les sept premiers pays du monde en 2006.

Tableau 4.5. Dépenses touristiques en 2006 dans les sept premiers pays du monde en 2006.

Tableau 4.6. Nombre et pourcentage des experts du tourisme tunisien qui ont mentionné les entraves au développement des ventes dans le marché hôtelier.

Tableau 4.7. Opinions des experts concernant le potentiel du e-tourisme à améliorer les ventes dans le marché hôtelier, selon le type d'activité, le mode de gestion et la catégorie d'hôtel.

Tableau 4.8. Evolution des utilisateurs d'Internet dans le monde.

Tableau 4.9. Utilisateurs d'Internet dans les principales régions du monde, en 2006.

Tableau 4.10. Les ventes B to C dans le monde en milliards \$ (2000– 2004).

Tableau 4.11. Les ventes B to C par zones géographique en milliards \$ (2000– 2004).

Tableau 4.12. Attentes des experts du tourisme tunisien quant au potentiel du commerce électronique à améliorer les ventes, par type marché.

Tableau 4.13. Entrées et nuitées touristiques vendues en 2006, dans quatre pays européens.
Tableau 4.14. Utilisateurs d'Internet dans quatre européens en 2006.
Tableau 4.15. Ventes à distance et du e-commerce dans quatre pays européen en 2005.
Tableau 4.16. Entrées et nuitées touristiques en 2006, en provenance des pays maghrébins autres que la Tunisie.
Tableau 4.17. Entrées et nuitées touristiques vendues en Tunisie dans plusieurs pays européens, en 2006.
Tableau 4.18. Utilisateurs d'Internet dans plusieurs pays européens en 2006.
Tableau 4.19. Ventes à distance et e-commerce dans plusieurs pays européens en 2005.
Tableau 4.20. Utilisateurs d'Internet dans quatre pays scandinaves en 2006.
Tableau 4.21. Ventes à distance et e-commerce dans 4 pays scandinaves en 2005.
Tableau 4.22. Entrées et nuitées vendues en Russie, Tchéquie et Pologne en 2006.
Tableau 4.23. Utilisateurs d'Internet en Russie, Tchéquie et Pologne, en 2006.
Tableau 4.24. Utilisateurs d'Internet par pays, en 2006.
Tableau 4.25. Evolution des recettes touristiques en Tunisie, de 2000 à 2006.
Tableau 4.26. Opinions des experts du tourisme tunisien concernant les possibilités du commerce électronique pour améliorer les ventes par client et la satisfaction des clients.

Chapitre 5. Commerce électronique et relations d'affaire entre hôtels et TO

Tableau 5.1 Opinions des experts du tourisme tunisiens concernant l'intensité de la concurrence entre les hôtels tunisiens.
Tableau 5.2 Satisfaction des experts du tourisme tunisiens concernant les relations d'affaires entre les hôtels tunisiens et les organisateurs de voyages des pays de départ des touristes internationaux.
Tableau 5.3. Répartition des capacités et des nuitées par régions tunisiennes en 2006.

Chapitre 7. Commerce électronique et différenciation des produits hôtelier (Satisfaction des clients)

Tableau 7.1. Capacité hôtelière de la Tunisie par catégorie d'hôtel, de 1996 à 2004.
Tableau 7.2. Nuitées en Tunisie, par catégorie d'hôtel, de 1999 à 2004.
Tableau 7.3. Nuitées des résidents et des non résidents par catégories d'hôtels (en milliers).

Chapitre 8. Essai de synthèse des résultats antérieurs et enquête sur les attentes des hôteliers

Remarque : Les réponses générales présentées dans les tableaux 1 à 46 sont présentées dans 3 tableaux selon les critères: type d'activité (a), mode de gestion (b) et catégorie d'hôtel (c).

Tableau 8.1. Attentes relatives aux coûts de commercialisation avec une politique de vente directe par Internet, selon les catégories de coûts, en pourcent des hôtels.
Tableau 8.2. Attentes relatives aux coûts de publicité, selon les marchés géographiques, en pourcent des hôtels.
Tableau 8.3. Attentes relatives à l'amélioration du nombre de clients, par types de marchés, en nombres absolus et en pourcent des hôtels.
Tableau 8.4. Attentes relatives à l'amélioration du nombre des clients par type de produits, en pourcent des hôtels, selon cinq échelons d'intensité.
Tableau 8.5. Attentes relatives à l'amélioration du nombre des clients, selon les zones géographiques, en pourcent des hôtels, selon cinq échelons d'intensité.

Tableau 8.6. Attentes relatives à l'amélioration des recettes par client, selon les types de recettes, en nombres absolus, et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.7. Satisfaction des hôteliers de leurs relations d'affaires, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.8. Attentes des hôteliers relatives au potentiel du e-tourisme à améliorer leurs relations d'affaires, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.9. Satisfaction des hôteliers de leur pouvoir de négociation, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.10. Les avis des hôteliers concernant le potentiel du site web à améliorer leur pouvoir de négociation, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.11. Attentes des hôtels relatives aux possibilités du e-tourisme à améliorer leur pouvoir de négociation par avantages, en nombres absolus et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.12. Satisfaction des hôteliers concernant leur personnel de contact par critère d'efficacité, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.13. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de l'efficacité de leur personnel de contact, par critère, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.14. Satisfaction des hôteliers par critère de segmentation, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.15. Attentes des hôteliers relatives à l'amélioration de leur position, par critère de segmentation, en nombres absolus et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.16. Importance pour les hôteliers des informations sur les clients obtenues par leur site web, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.17. Intensité de la concurrence dans le marché hôtelier, en % des hôtels.

Tableau 8.18. Attentes des hôteliers relatives à l'intensité de la concurrence avec une politique de vente directe par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.19. Importance des variables marketing dans la compétitivité, en nombres absolus et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.20. Attentes des hôteliers relatives aux importances des variables de compétitivité avec l'e-tourisme, en nombre absolu et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.21. Satisfaction des hôteliers de la notoriété de leur marque, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.22. Importance de la notoriété pour la vente directe par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.23. Potentiel d'un hôtel sans forte notoriété à développer la vente directe par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.24. Satisfaction des hôteliers de la réputation de leur marque, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.25. Importance de la réputation pour la vente par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.26. Potentiel d'un hôtel sans réputation établie à développer la vente par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.27. Satisfaction des hôteliers concernant les compétences de leur personnel, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.28. Nombre de personnes recrutées pour la gestion du site web, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.29. Importance des compétences du personnel pour la vente par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.30. Potentiel d'un hôtel sans une bonne expérience avec les canaux de ventes électroniques, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.31. Budgets affectés à la création du site web de l'hôtel en milliers de dinars tunisiens, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.32. Budgets affectés à la gestion du site web de l'hôtel en milliers de dinars tunisiens, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.33. Performances des sites web de l'hôtel, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.34. Importance de la qualité du site web de l'hôtel pour la vente directe par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.35. Potentiel d'un hôtel ayant un site web de qualité moyenne à développer la vente directe par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.36. Rang d'importance des canaux de ventes, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.37. Rang d'importance des motivations des hôteliers pour la création d'un site web, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.38. Importance des motivations des hôteliers pour la création d'un site web, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.39. Degré d'accord des hôteliers quant à leur aptitude à pratiquer la désintermédiation, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.40. Capacité des hôtels à assumer seuls et par Internet les fonctions marketing, en nombre absolus et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.41. Degré d'accord des hôtels quant aux performances des AVE, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.42. Potentiel des canaux par Internet, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.43. Rang de préférences entre les stratégies, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.44. Rang de préférences entre les stratégies, en pourcent des hôtels.

Tableau 8.45. Causes de mécontentement des TO, en nombres et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.46. Capacités des hôtels à faire face aux réactions des TO, en nombre et en pourcent des hôtels.

Tableau 8.47. Evaluation des attentes optimistes des experts concernant les avantages marketing du e-tourisme pour un hôtel (résultat de l'enquête).

Tableau 8.48. Evaluations des opinions des experts sur l'évolution du marketing hôtelier avec le e-tourisme (résultat de l'enquête).

Tableau 8.49. Evaluations des opinions des experts sur les stratégies d'application du e-tourisme en Tunisie (résultat de l'enquête).

QUESTIONNAIRE

THESE DE DOCTORAT

UNIVERSITE DE FRIBOURG - SUISSE

THEME : PERSPECTIVES DU COMMERCE ELECTRONIQUE

DANS LE SECTEUR HOTELIER

- CAS DE LA TUNISIE -

Hôtel :

Nom du responsable :

Fonction :

Téléphone : 00216.....

Fax : 00216.....

Catégorie de l'hôtel : étoiles

Site web de l'hôtel : http:// www.

Date de création du site web :

Adresse email :@.....

1.1 Que pensez vous de l'intensité de la concurrence dans le marché hôtelier tunisien ?

Très forte	Assez forte	Moyennement forte	Peu forte	Pas du tout forte

1.2 Suite au développement de la vente par Internet, croyez vous que l'intensité de la concurrence dans le marché hôtelier tunisien va :

- ☐ Augmenter ☐ Diminuer ☐ Rester inchangée

1.3 Pour le marché hôtelier tunisien, classez par ordre d'importance les critères de compétitivité suivants: («1 » pour le critère le plus important)

- ☐ Force de vente de l'hôtel ☐ Qualité des produits
☐ Relations avec les tours opérateurs (TO) ☐ Notoriété et image de l'hôtel
☐ Niveau des prix (prix bas) ☐ Communication et promotion

2.1. Classez par ordre d'importance dans votre chiffre d'affaires les ventes par les canaux suivants : (Merci d'ajouter les pourcentages approximatifs dans votre chiffre d'affaires)

- ☐ Les ventes aux tours opérateurs (.....% CA)
☐ Les ventes directes (réception de l'hôtel, téléphones, fax, etc.) (.....% CA)
☐ Les ventes par le site web de votre hôtel (.....% CA)
☐ Les ventes par les sites web d'autres entreprises de voyages (.....%.CA)

2.2. Parmi les objectifs suivants, indiquez les 3 principales motivations de votre hôtel pour la création de son site web ?

- ☐ Développer la vente directe (sans intermédiaires)
☐ Améliorer la communication avec les clients (touristes et autres)
☐ Améliorer les services aux clients
☐ Améliorer la coopération avec les TO (informations, réservations)
☐ Etre présent sur Internet comme les entreprises concurrentes
☐ Baisser les coûts marketing de l'hôtel (commerciaux, publicité)

2.3. Pour la vente par Internet, classez par ordre d'importance les critères de compétitivité suivants : (« 1 » pour le critère le plus important) :

- ☐ Qualité du site web ☐ Image de marque de l'hôtel
☐ Niveau des prix (prix bas) ☐ Notoriété de l'hôtel (enseigne)
☐ Expériences dans la vente directe ☐ Notoriété du site web

3.1. Pour développer la vente directe par le site web d'un hôtel, que pensez vous de l'importance des critères suivants :

Notoriété (connaissance par un grand nombre de clients)

	Très important	Assez Important	Moyennement important	Peu important	Pas du tout important
a. Notoriété de l'hôtel sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Notoriété de l'hôtel sur les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Notoriété du site web sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Notoriété du site sur les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Image de marque (réputation)

	Très important	Assez Important	Moyennement important	Peu important	Pas du tout important
e. Image de l'hôtel sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Image de l'hôtel sur les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Image du site web sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Image du site sur les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualité du site web (forme et fond)

	Très important	Assez Important	Moyennement important	Peu important	Pas du tout important
i. Présentation du site (forme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Interface du site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Communications directes par le site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Réservations directes par le site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Paiements directs par le site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Sécurités du site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Savoir faire et expériences

	Très important	Assez Important	Moyennement important	Peu important	Pas du tout important
o. Expériences avec la technologie d'Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Maîtrise de la communication par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Maîtrise de la sécurité par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Maîtrise de la réservation par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s. Maîtrise du paiement par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Indiquez le potentiel de développer la vente directe par le site web d'un hôtel ayant les caractéristiques suivantes (chances de succès) :

	Très fort	Assez fort	Moyen	Faible	Très faible
a. Enseigne faiblement connue sur Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Site web faiblement connu sur Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Image de marque pas bonne (réputation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Site web de qualité trop moyenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Faible expérience des canaux électroniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.1. Est ce que la vente par Internet améliore les recettes de votre hôtel par les actions suivantes :

	Oui	Non
a. Vendre à plus de clients sur les marchés actuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vendre à plus de clients sur de nouveaux marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Augmenter le taux de retours des clients qui ont déjà visité l'hôtel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Vendre plus de services « extra » aux clients de l'hôtel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Indiquez le potentiel de votre hôtel à développer la vente par Internet sur les marchés suivants :

Marchés internationaux

	Très fort	Assez fort	Moyen	Faible	Très faible
a. Europe de l'Ouest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Europe de l'Est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Pays scandinaves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Pays nord-américains	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Pays asiatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marchés arabes et régionaux

	Très fort	Assez fort	Moyen	Faible	Très faible
f. Marché local (Tunisie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Autres pays maghrébins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Autres pays arabes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Autres pays africains	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Segments de marchés

	Très fort	Assez fort	Moyen	Faible	Très faible
j. Voyages d'agrément	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Voyages d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Voyages individuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Voyages organisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. A votre avis, est ce que votre hôtel peut vendre à travers son site web les services suivants (en plus):

	Oui	Non
a. Animations et excursions touristiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Produits de souvenirs (artisanat et autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Locations de voitures et autres moyens de transports privés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Transports aériens et autres moyens de transports en commun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1. Indiquez l'importance de collecter sur chaque visiteur de votre site web les informations suivantes :

	Très importante	Assez importante	Moyennement importante	Peu importante	Pas du tout importante
a. Son pays de départ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. L'importance accordée au prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. L'information sur les concurrents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Son exigence en terme de qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2. Comment évaluez-vous, pour votre hôtel, les variables marketing suivantes:

	Très satisfaisante	Assez satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
a. Efficacité de l'équipe de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Segmentation de la clientèle (marchés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Communication avec les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Compréhension des attentes des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Compréhension des critères d'achat des clients (prix, qualité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3. A votre avis, est ce que le site web de votre hôtel améliore les variables marketing suivantes :

	Oui	Non
a. Efficacité de l'équipe de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Segmentation de la clientèle (marchés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Communication avec les clients (touristes et autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Compréhension des vraies attentes et besoins des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Identification des principaux critères d'achats (prix, qualité, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.1. Suite à la création du site web de votre hôtel, comment évaluez-vous l'évolution de vos coûts commerciaux suivants:

	Baissé	Augmenté	Resté inchangé
a. Marges des intermédiaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Charges de l'équipe de vente locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Charges de l'équipe de vente internationale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Charges liées aux réservations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Charges liées aux opérations de paiements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2. Suite à la création du site web de votre hôtel, comment évaluez-vous l'évolution de vos coûts de communications dans les marchés suivants :

	Baissé	Augmenté	Resté inchangée
a. Le marché local (Tunisie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Les autres marchés maghrébins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Les marchés européens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Les autres marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.1. Comment évaluez-vous la nature des relations d'affaires de votre hôtel avec les TO partenaires ?

Très satisfaisante	Assez satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2. Comment évaluez-vous le pouvoir de négociation de votre hôtel avec les tours opérateurs ?

Très satisfaisant	Assez satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.3. Est ce que votre site web améliore, entre votre hôtel et les Tours Opérateurs, les variables suivantes:

	Oui	Non
a. Longévité des relations d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Partage et l'échange d'informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Processus de ventes (réservations)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Négociation des tarifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Négociation des produits (arrangements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.4. A votre avis, est ce que les apports de la vente par Internet suivants, améliorent le pouvoir de négociation de votre hôtel avec les tours opérateurs (TO) ?

	Oui	Non
a. Disposer de nouvelles alternatives de ventes électroniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vendre directement par le site web de l'hôtel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Etablir de nouvelles relations d'affaires avec plusieurs TO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Communiquer directement avec les clients à travers son site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Acquérir plus d'informations sur les priorités des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.1. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Moyennement d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
a. Votre hôtel peut vendre ses produits à travers son site web (sans les TO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. La vente par les grands sites web de voyages est plus avantageuse qu'avec les TO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Les grands sites web de voyages peuvent totalement remplacer les TO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Les grands sites web de voyages peuvent assurer les principales fonctions des TO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2. Est ce que votre hôtel peut assurer à travers son site web les fonctions marketing suivantes:

	Oui	Non
a. Commercialisation de ses produits sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Commercialisation de ses produits sur les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Promotion de ses produits sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Promotion de ses produits sur les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3. A votre avis, est-ce que les TO risquent de réagir contre votre hôtel suite aux actions suivantes:

	Oui	Non
a. Développer la vente directe par son site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Afficher des prix trop bas à travers son site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Développer la vente par d'autres sites web spécialisés dans les voyages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Afficher des prix trop bas à travers d'autres sites web de voyages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.4. Est-ce que votre hôtel est capable de faire face aux réactions suivantes (des TO mécontents) :

	Oui	Non
a. Exclusion de l'hôtel des circuits de distribution des TO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Exclusion de l'hôtel des brochures publicitaires des TO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.1. Indiquez le nombre de vos collaborateurs chargés de la gestion du site web de votre hôtel?

Formation en Informatique =

Formation en Gestion -Marketing =

9.2. Comment évaluez-vous, le savoir-faire de votre personnel pour la gestion des outils suivants:

	Très satisfaisant	Assez satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
a. Outils de communication par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Outils de promotion par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Outils de réservation par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Outils de paiement par Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.3. Comment évaluez-vous, pour votre hôtel, les variables marketing suivantes :

	Très satisfaisante	Assez satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
a. Notoriété de l'hôtel sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Notoriété de l'hôtel à l'étranger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Image de l'hôtel sur le marché local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Image de l'hôtel sur les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.1. Dans quels intervalles se trouvent les budgets alloués par votre hôtel pour développer la vente par Internet (ou les intervalles les mieux acceptés par votre hôtel) ?

	1 - 10	10 à 30	30 à 50	50 à 100	Plus que 100
a. <u>Dépenses initiales en 1000 Dinars</u>					
<input type="checkbox"/> Création du site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. <u>Dépenses annuelles en 1000 Dinars</u>	1 - 2	2 à 5	5 à 10	10 à 20	Plus que 20
<input type="checkbox"/> Mise à jour du site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Faire connaître le site web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Formation de vos personnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.2. Parmi les stratégies de ventes par Internet suivantes, quelle est la mieux adaptée à votre hôtel?

- ☐ La gestion propre du site web en affectant les budgets nécessaires (environ 100'000 dinars)
- ☐ Créer un site web en partenariat avec de grandes entreprises de voyages (alliance marketing)
- ☐ Créer un site web en partenariat avec d'autres entreprises hôtelières
- ☐ Sous-traiter la gestion du site web en payant des commissions sur les ventes réalisées (environ 5 %)

10.3. Pour votre hôtel, que pensez-vous du potentiel de développement des ventes à travers les sites web suivants :

	Très bonne	Assez bonne	Moyennement bonne	Peu bonne	Pas du tout bonne
a. Le site web de l'hôtel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Les sites web des tours opérateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Les sites web spécialisés dans les voyages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Les sites web créés par un ensemble d'hôtels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Les sites web des organismes de promotion touristique nationaux (ONTT, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>