

# Influence de la pression des tours opérateurs sur le développement du commerce électronique par les hôtels

1332

## Résumé

La distribution est un élément critique du management stratégique des hôtels et l'une des sources d'un réel avantage compétitif (Buhalis, 2000, p.111). Les hôtels tunisiens développent faiblement le commerce électronique malgré l'opportunité que ce dernier présente pour se réapproprier la vente directe accaparée par les tours opérateurs. L'objectif de ce papier est de comprendre l'influence de la pression des tours opérateurs sur le développement du e-commerce par les hôteliers tunisiens. Afin de répondre à cet objectif, 8 cas, constitués d'hôtels individuels et de chaînes hôtelières répartis sur 5 paliers de développement, sont étudiés. L'analyse de contenu s'est faite en trois temps : codage, analyse intra-cas, et analyse inter-cas. La recherche empirique a montré que la pression des tours opérateurs influence le positionnement des hôtels sur tous les paliers de développement du e-commerce. La nature de l'influence diffère d'un palier à l'autre et selon l'affiliation ou non du cas étudié. Les restrictions aux vols low cost se sont révélées comme contraignant le développement du commerce électronique. L'objectif de vente directe sur le site se trouve entravé par cette contrainte. Comprendre les mécanismes reliant la pression des tours opérateurs et le développement du commerce électronique aide les managers et les instances touristiques à mieux y faire face et à mieux les utiliser pour booster le e-commerce.

Mots clés : Internet, innovation, internalisation/externalisation, étude de cas.

## INTRODUCTION

Le tourisme est un secteur moteur en Tunisie qui contribue dans les exportations, dans la couverture du déficit commercial ainsi que dans la création d'emplois directs et indirects. En 2008, le secteur touristique assure 14,3% des exportations du pays et les recettes qu'il dégage couvrent 50,6% du déficit commercial tunisien (ONTT, 2008). Le secteur est appelé à atteindre 10 millions de touristes et 5 milliards de dinars de recettes en devises à l'horizon 2014 (Bejaoui, 2010). La promotion de la Tunisie est principalement assurée par les tours opérateurs étrangers, essentiellement européens, en ligne et hors ligne (Nations Unies, 2005). Le tourisme de masse est assuré par les packages « all-inclusive » qui incluent le transport et le logement (Nations Unies, 2005). Le site Govoyage.com propose un séjour de 7 nuits dans un hôtel trois étoiles, vol compris, à 99 euros au départ de Paris, alors que le billet le moins cher proposé par ce site au départ de Paris est de 286 euros. D'ailleurs le revenu moyen d'un touriste étranger en Tunisie a chuté en deçà des 400 Dinars Tunisiens (DNT) soit 208 euros<sup>1</sup> dénotant d'une baisse par rapport aux dernières années (Sammari et al., 2007, p.2). Les offres de séjours très bas prix proposées par les tours opérateurs sont possibles en grande partie grâce à des coûts de transport avantageux. Les tours opérateurs négocient des tarifs de transport avantageux avec les entreprises aériennes desservant la Tunisie jouant sur la quantité et profitant de l'incapacité des consommateurs individuels à accéder à des tarifs aussi bas.

La distribution est un élément critique du management stratégique des hôtels et l'une des sources d'un réel avantage compétitif (Buhalis, 2000, p.111). Le commerce électronique peut donner la possibilité aux hôteliers tunisiens de se réappropriier la vente directe qui leur échappe constituant pourtant une source de création de valeur pour l'hôtel. Malgré cette opportunité, le développement du commerce électronique en Tunisie reste faible, seulement 15,2% des hôtels ont dépassé le niveau site statique et 27,5% n'ont ni site web ni adresse électronique. (XXX, 2008). L'objectif de ce papier est de comprendre l'influence de la pression des tours opérateurs sur le développement du e-commerce par les hôteliers tunisiens. Afin d'atteindre cet objectif, une première partie passe en revue la littérature en matière d'influence de la pression des tours opérateurs sur le développement du commerce électronique. Une deuxième détaille la méthodologie poursuivie caractérisée par des études de cas multiples. Enfin, une troisième expose et discute les résultats de cette recherche.

---

<sup>1</sup> Taux de change euros/dinar tunisien= 1,9223, [www.bct.gov.tn](http://www.bct.gov.tn), consulté le 6 janvier 2011

## **1. LA PRESSION DES TOURS OPERATEURS COMME FACTEUR INFLUENT DU DEVELOPPEMENT DU E-COMMERCE PAR LES HOTELS**

Les tours opérateurs occupent une place prépondérante dans la distribution du produit hôtelier notamment tunisien. La pression des clients/partenaires a été fréquemment utilisée dans les travaux expliquant l'adoption et le développement du commerce électronique (Chen, 2003, Chwelos et al., 2001, Claycomb et al., 2005). Les travaux ayant tenté d'étudier les facteurs influençant le comportement des entreprises par rapport au commerce électronique ont adopté une terminologie variée pour spécifier le phénomène étudié : « adoption » (Grandon et Pearson, 2004, Hong et Zhu, 2006, Thatcher et al., 2006), « diffusion » (Bendoly, 2007), « introduction » (Anckar et Walden, 2001), « implantation » (Chan et Swatman, 2002). Dans ce travail, le choix d'adopter le terme « développement du commerce électronique » est principalement justifié par le caractère non statique de cette innovation qui implique différents niveaux de développement.

### **1.1. LE DEVELOPPEMENT DU COMMERCE ELECTRONIQUE**

Malgré la multitude des recherches faites sur l'adoption du commerce électronique, peu se sont penchées sur la question du niveau d'adoption (Teo et Pian, 2004, p.457). Nolan (1979, p.125) avance un principe de gestion qu'il qualifie de principe de base : « si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer ». Le développement du commerce électronique est décrit dans la littérature selon trois critères: le processus d'implantation (Chan et Swatman, 1998), la vitesse d'adoption (Chen, 2003, Dinlersoz et al., 2006, Hong et Zhu, 2006, Teo et al., 2003) et le processus de développement du commerce électronique (Earl, 2000, McKay et al., 2000, Molla et Licker, 2005, Prananto et al., 2001, Vescovi et Iseppon, 2002). Les classements selon les processus d'implantation et de développement se heurtent notamment à la limite de la linéarité du processus en question réfutant les possibilités de régression et de saut de phases au cours du parcours des entreprises en commerce électronique. Le classement selon la vitesse d'adoption peine notamment à éclairer le degré d'intégration du commerce électronique dans l'entreprise. Ces différentes modélisations ne semblent pas refléter suffisamment la manière dont les praticiens développent le e-commerce dans les entreprises, la portée pragmatique de ces modèles s'en trouve limitée. Les paliers tentent de remédier aux insuffisances reprochées aux 3 optiques précitées (XXX, 2009). Par opposition à la notion de phases qui renvoie aux périodes marquant l'évolution d'un processus, la notion de paliers fait référence à une certaine stabilité au cours de la trajectoire.

La notion de paliers est précisée par deux caractéristiques qui la différencient notamment de la notion de phases :

- Premièrement les paliers sont associés aux trajectoires sans obligation de linéarité et avec possibilité de régression, alors que les phases sont associées aux processus.
- Deuxièmement, la notion permet de reconnaître que les paliers ont des éléments constitutifs communs, néanmoins, leur niveau de maîtrise varie d'un palier à un autre.

La notion de paliers se distingue également par sa considération de la création de valeur. Cette dernière peut être définie pour chaque palier reconnaissant ainsi sa croissance avec le développement du e-commerce.

La littérature présente des processus de développement du commerce électronique dont le nombre et la définition des phases varient d'un auteur à l'autre. Afin de diminuer les risques de perte d'informations qui caractérisent le développement du commerce électronique d'une entreprise, le nombre de niveaux le plus élevé repéré dans la littérature, soit 5, a été retenu<sup>2</sup>. Pour les besoins de la recherche, les premiers paliers de développement sont affinés dans un objectif de compréhension. En effet, à partir d'études qui ont été conduites sur le e-commerce dans le secteur hôtelier tunisien, un grand nombre d'entreprises se situe à des niveaux primaires de développement du commerce électronique (Gherrissi-Labben et al., 2002, XXX, 2008). Les découpages proposés par Molla et Licker (2005) et Marketing Services Group (MSG) sont similaires et ont été retenus car ces auteurs détaillent finement les premiers stades de développement. Les variables de classement considérées dans la littérature sont de nature technologique notamment en matière de caractéristiques des sites web et technologies associées (Earl, 2001, Prananto et al., 2001). L'association de comportements stratégiques ou organisationnels aux paliers de développement technologique risque d'être problématique étant donné que, dans une même entreprise, peuvent coexister des niveaux de maturité différents selon que le classement se base sur des caractéristiques technologiques (caractéristiques des sites web) ou des stratégies associées au e-commerce (intégration stratégique du e-commerce). Dans certains cas, les développements technologiques ne s'accompagnent pas d'implication stratégique pour l'entreprise (XXX, 2004). Les 5 paliers retenus sont présentés dans ce qui suit notamment à travers leurs caractéristiques technologiques.

-Connexion : Une entreprise appartenant à cette catégorie ne possède pas de site Web mais seulement une adresse électronique.

---

<sup>2</sup> Le processus à 6 phases de Molla et Licker (2005) qui comprend un état 0 de non adoption totale est assimilé à un processus à 5 phases.

-Site statique : Lorsque la recherche d'information sur le processus d'achat uniquement est assurée sur Internet ne donnant la possibilité à aucune interactivité, il s'agit d'un site statique.

-E-commerce interactif : Font partie de cette catégorie les entreprises dont les sites proposent un formulaire de réservation.

-E-commerce transactionnel : Le site permet la réservation et le paiement en ligne sécurisé.

-E-commerce intégré : Le e-commerce intégré se traduit par une forte orientation vers le client, un fort contenu de service et une focalisation sur la construction d'une relation commerciale (Vescovi et Iseppon, 2002).

Le développement du commerce électronique révolutionne la distribution dans le secteur hôtelier (Buhalis, 2000, p.111). Les tours opérateurs étant les acteurs majeurs de la distribution hôtelière notamment tunisienne, comment se manifeste leur influence sur le développement du e-commerce par les hôtels ?

## **1.2. LA PRESSION DES TOURS OPERATEURS**

Les tours opérateurs sont des organisateurs de voyages qui ont été les propulseurs de la promotion du tourisme de masse à l'échelle internationale (Navarro et al., 2002). L'influence de la pression des tours opérateurs sur le développement du commerce électronique peut se manifester selon deux moyens contrastés.

- Les tours opérateurs peuvent forcer leurs fournisseurs à incorporer les technologies de l'information et à développer le commerce électronique constituant dès lors des facteurs push au développement technologique (Buhalis et Main, 1998, Chen, 2003). L'adoption de l'EDI par les PME, par exemple, est principalement influencée par la pression externe qui dépend de liaisons avec un partenaire commercial exerçant un pouvoir sur l'entreprise (Iacovou et al., 1995, Chwelos et al., 2001).
- Les tours opérateurs exercent une forte pression sur les tarifs que leurs accordent les hôtels érodant ainsi les marges bénéficiaires de ces derniers. Les hôtels se trouvent très dépendants des tours opérateurs étant donné leur incapacité à assurer une continuité de distribution de leur service. La taille du contingent et la saisonnalité de l'hôtellerie balnéaire accentue cette tendance. La volonté des hôteliers de migrer vers d'autres canaux de distribution plus lucratifs et moins contraignants peut les inciter à développer le e-commerce (Garcès et al., 2003, Tsai et al., 2005). Selon O'Connor et Frew (2004, p.180), au sein des systèmes de distribution électronique des hôtels, un changement dans le rapport de pouvoir entre fournisseurs, acheteurs et intermédiaires est en train de se produire. Selon Travel Click (2010), pour le 2<sup>ème</sup> trimestre 2010, 67% des réservations en

ligne sont générées par des sites fournisseurs. La réservation en ligne est une activité que les consommateurs peuvent assurer par eux même avec les entreprises touristiques sans l'intervention des agences de voyage (Castillo-Manzano et al., 2010).

L'influence de la pression des tours opérateurs peut être différente selon les paliers de développement. Cette influence pourrait notamment agir à partir du moment où l'hôtel arrive à vendre en ligne directement aux internautes et profiter de la désintermédiation. Prananto et al. (2004) trouvent que les initiatives des partenaires sont plus influentes pour les trois dernières phases de développement. De même, Chan et Swatman (2002) identifient les relations avec les partenaires commerciaux comme étant un problème se manifestant principalement durant les phases de maturité de l'implantation du commerce électronique. Si l'on admet les conclusions de Chan et Swatman (2002) et que les paliers interactif, transactionnel et intégré caractérisent un certain niveau de maturité du e-commerce, alors on peut déduire que la pression des tours opérateurs (TO) influencerait l'appartenance des entreprises à ces 3 paliers. En revanche, les TO ne semblent pas avoir d'influence sur les 2 premiers paliers.

Trois attributs sont retenus pour appréhender la pression des tours opérateurs dont deux sont repérés dans la littérature : la concentration des échanges (Chwelos et al., 2001, Iacovou et al., 1995, Shahrur, 2005) et le pouvoir exercé par le client pour développer le commerce électronique (Chwelos et al., 2001, Grandon et Pearson, 2004). Un troisième attribut, inspiré du modèle des 5 forces de Porter, est également considéré étant donné sa pertinence pour le commerce électronique dans le secteur hôtelier. L'intensité du pouvoir de négociation du client est estimée par les possibilités d'intégration en aval. Cet aspect est relatif aux possibilités de désintermédiation relevées dans la littérature comme primordiales dans les décisions de développement du e-commerce (Garcès et al., 2003, Tsai et al., 2005). Les trois attributs retenus pour appréhender la pression des tours opérateurs sont les suivants :

- La concentration des échanges
- Le pouvoir exercé par le client pour développer le commerce électronique
- Les possibilités d'intégration en aval

## **2. METHODOLOGIE**

L'étude de cas reconnue comme stratégie de recherche à part entière (Yin, 1990), est retenue dans ce travail. Ce choix se justifie par :

- La nature de l'objectif de la recherche (Thiétart, 2003, p.146) qui vise la compréhension du « pourquoi » du développement du commerce électronique. Selon Wacheux (1996,

p.89), l'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par « pourquoi » ou « comment » et lorsque le problème à étudier est complexe.

- La méthode des cas a souvent été utilisée par les auteurs cherchant à comprendre les phénomènes d'adoption du e-commerce ou des technologies associées à Internet par les entreprises (Anckar et Walden, 2001, Chan et Swatman, 2002, Chen, 2003, Ma et al., 2003, Mehrtens et al., 2001, Van Akkern et Cavaye, 1999). Des études plus récentes ont plutôt opté pour des études quantitatives à base de questionnaires (Crespo et al., 2008, Grandon et Pearson, 2004, Hong et Zhu, 2006, Lee, 2009, Liu et al., 2008, Raymond et al., 2005, Zhuang et Lederer, 2006). Ces études sont faites sur des terrains ayant été explorés précédemment.

## 2.1. CHOIX DES CAS ET METHODE DE COLLECTE DE DONNEES

La multiplication des sites aide à générer des explications et à faire progresser les théories (Miles et Huberman, 2003, p.367). Le nombre de sites étudiés est de 8. Ces huit cas permettent de couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la question étudiée (Wacheux, 1996). Couvrir les modalités du concept de développement du e-commerce consisterait à considérer des cas d'entreprises pour chaque palier. Les cas comprennent des chaînes hôtelières et des hôtels individuels. Pour trois paliers de développement du e-commerce, deux cas sont choisis, un hôtel individuel et une chaîne hôtelière tel que indiqué dans le tableau suivant.

Paliers	Cas	Caractéristiques
Connexion	Nature	Chaîne de 6 hôtels, label tunisien
	Mosk	Hôtel 3 étoiles
Site statique	Morgen	Chaîne de 7 hôtels, label tunisien
	Amira	Hôtel 3 étoiles
Interactif	Emblème	Hôtel 3 étoiles
Transactionnel	Empire	Hôtel 4 étoiles
	Elward	Chaîne de 16 hôtels, label tunisien
Intégré	Rival	Chaîne de 7 hôtels, label espagnol

Tableau 1 : Répartition des 8 cas sur les paliers et caractéristiques correspondantes

NB : Des noms fictifs ont été attribués aux différents cas afin de préserver l'anonymat des interviewés.

Des entretiens sont conduits avec des membres de la direction de chaque cas à l'aide d'un guide d'interview construit sur la base des attributs sélectionnés. Deux rencontres sont réalisées avec chaque interviewé : Une première consistait à conduire l'entretien selon le guide d'interview élaboré, la deuxième à présenter la retranscription aux interviewés, afin de s'assurer de l'exactitude des propos collectés et de combler les lacunes informationnelles ou les incohérences identifiées dans les discours des interlocuteurs.

## **2.2. TRAITEMENT DE DONNEES**

La méthode d'analyse de contenu requiert la mise en œuvre de procédures techniques précises qui permettent au chercheur d'élaborer une interprétation qui ne prend pas pour repères ses propres valeurs et représentations (Quivy et Campenhoudt, 1995). Un protocole d'analyse est défini en trois étapes.

La première étape consiste à coder le texte des interviewés selon un dictionnaire des thèmes préétabli. Les codes servent à l'extraction et à l'organisation des segments de texte pour que le chercheur puisse rapidement trouver, retrouver et rassembler les segments relatifs à un construit ou un thème (Wacheux, 1996). Miles et Huberman, (2003) recommandent la méthode de précodification des données qui consiste à établir une liste de départ de codes avant l'accès au terrain. Les codes proviennent des indicateurs de l'étude.

La deuxième étape est consacrée à une analyse intra cas. La pression des tours opérateurs est analysée pour chaque cas. Sa relation avec le développement du e-commerce est précisée sur la base des discours des interviewés. Ce travail est rendu possible grâce au retour aux retranscriptions d'interviews codées.

La troisième étape concerne l'analyse inter cas. Dans le cadre de l'analyse inter sites, un tableau de synthèse est construit confrontant les différents cas agencés selon les paliers. Les entrées des tableaux sont constituées d'une synthèse du comportement du cas par rapport à la pression des tours opérateurs. L'analyse inter cas se base sur 3 logiques :

- Constitution d'une interprétation globale sur les différents paliers.
- Pour les paliers où 2 cas sont étudiés, la cohérence interne du palier est vérifiée. Si dans un même palier, les cas se comportent de manière différenciée par rapport à la variable, alors les différences sont à interpréter.
- Certains cas peuvent se démarquer des autres par rapport à la variable étudiée. Il est à vérifier si ces cas présentent une singularité qui trouve son explication par référence à la relation étudiée ou si d'autres paramètres extérieurs à la relation préfigurent un comportement atypique du cas.

Ces 3 logiques peuvent s'apparenter respectivement aux synthèses lignes-d'argumentation, aux traductions réciproques et aux synthèses réfutationnistes évoquées par Noblit et Hare (1988, cités par Miles et Huberman, 2003, p.313). Les synthèses lignes-d'argumentation concernent la construction d'une interprétation générale enracinée dans les résultats d'études séparées. Les traductions réciproques se rapportent à l'utilisation des résultats d'une étude pour prédire ceux d'un autre site. Les synthèses réfutationnistes s'attachent à l'interprétation des résultats apparemment contradictoires.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des 8 cas donne lieu à une interprétation inter sites conformément à la typologie retenue. Les trois attributs sont analysés un à un avant de passer à une analyse de la variable globale.

#### 3.2.1. La concentration des échanges

La concentration des échanges se rapporte au pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise réalisé via les tours opérateurs (et agences de voyage) par rapport au chiffre d'affaires total. Le tableau ci-dessous récapitule la concentration des échanges pour les différents cas.

Paliers	Cas	Concentration des échanges
Connexion	Mosk	99%
	Nature	99%
Statique	Amira	97%
	Morgen	95%
Interactif	Emblème	50%
Transactionnel	Empire	90%
	Elward	95%
Intégré	Rival	85%

Tableau 2 : Concentration des échanges

A l'exception de celles relatives au cas Emblème, toutes les valeurs se concentrent entre 85% et 98%. Le Directeur Administratif et Financier (DAF) central de la chaîne Nature explique : « C'est très rare de trouver un client qui réserve directement parce qu'en passant par les tours opérateurs, les prix sont meilleurs ». La concentration des échanges ne semble pas distinguer

les cas étudiés et expliquer leurs positions différenciées en matière de développement du commerce électronique. Des similitudes peuvent même exister entre des cas de paliers assez éloignés ; tel est le cas de Elward et Morgen relatifs respectivement aux paliers transactionnel et statique. Ces constats indiquent la non pertinence de l'attribut concentration des échanges pour expliquer le développement du e-commerce.

### 3.2.2. Pression exercée par les tours opérateurs

D'après les réponses collectées, il s'avère que les tours opérateurs peuvent exercer une pression pour ou contre le développement de tel ou tel palier.

Paliers	Cas	Pression exercée par les tours opérateurs
Connexion	Mosk	Aucune pression exercée pour développer ou freiner des éléments e-commerce
	Nature	Pression des TO pour développer une adresse e-mail
Statique	Amira	Aucune pression exercée pour développer ou freiner des éléments e-commerce
	Morgen	Pression des TO pour développer un site statique
Interactif	Emblème	Aucune pression exercée pour développer ou freiner des éléments e-commerce
Transactionnel	Empire	Pression des TO pour freiner le e-commerce transactionnel
	Elward	Pression des TO pour freiner le e-commerce transactionnel
Intégré	Rival	Pression des TO pour freiner le e-commerce intégré

Tableau 3 : Pression exercée par les tours opérateurs

La pression exercée par les tours opérateurs suscite deux niveaux d'interprétations :

- Les cas des 2 paliers les plus développés se caractérisent par le même type de pression à savoir une volonté des TO de freiner la vente en ligne et la génération d'un certain chiffre d'affaires via le commerce électronique. Pour la chaîne Rival du palier intégré, la vente en ligne sur certains marchés est fermée car des partenaires s'y opposent. Les jeux d'intérêts sont tels que la vente en ligne sur ces marchés est suspendue afin de maintenir les collaborations. Le directeur commercial adjoint explique cette situation : « Parfois les prix que nous mettons sur le site sont plus compétitifs que les prix qu'on accorde à certains intermédiaires. (...) L'intermédiaire vient me dire, moi j'ai investi (...) et toi, pour les ventes directes tu mets un prix moins cher. Ce que je

fais alors, sur ce marché, je ferme la possibilité de vente ». L'indépendance de l'hôtel dans la commercialisation contraint les TO surtout que les prix sont plus avantageux pour l'hôtel du point de vue marges dégagées. Les TO exercent alors une pression pour que les prix affichés sur le site soient moins compétitifs que ceux qu'ils proposent afin d'éviter la perte de clients qui pourraient réserver directement sur le site de l'hôtel. Le directeur commercial central de la chaîne Elward du palier transactionnel explique : « On incite indirectement sans déranger les TO ». Le directeur commercial central de la chaîne Rival précise : « Il faut qu'on ne rentre pas en conflits avec les partenaires avec qui on travaille depuis de longues années et qui nous ont donné pleine satisfaction ».

- Pour les 3 paliers les moins développés, les chaînes sont sujettes à pression en faveur du développement du palier sur lequel elles se positionnent. Plus le tour opérateur exerce de pression sur la chaîne pour développer le commerce électronique, plus le palier sur lequel elle se positionne est élevé. Etant donné la taille du chiffre d'affaires dégagé par les chaînes, les TO exigent d'elles des démarches e-commerce pour faciliter le traitement des multiples transactions quotidiennes. L'e-mail facilite aux tours opérateurs la communication avec les hôtels. La chaîne Nature du palier connexion multiplie les contacts quotidiennement avec les tours opérateurs étant donné que c'est son principal créneau de commercialisation. L'attaché commercial affirme : « On doit évoluer en parallèle avec les tours opérateurs. (...) 90% de notre travail on le fait par courrier électronique. Si la ligne Internet s'arrête on ne peut plus travailler ». Les sites non transactionnels constituent un support commercial aux produits que les TO distribuent. Le site de la chaîne Morgen du palier site statique est conçu pour constituer un support aux actions commerciales avec les tours opérateurs : « Le site est fait pour cibler les tours opérateurs et les agences. Je fais un mailing pour faire découvrir l'hôtel aux agences et tours opérateurs, pour faire montrer les hôtels, pour avoir une idée sur les hôtels » (directeur commercial de la région A). Les tours opérateurs constituent le principal client de l'entreprise, un support, à savoir le site vitrine, est mis en place afin de faciliter les relations commerciales. Contrairement aux 2 paliers les plus évolués, les tours opérateurs ne se sentent pas menacés par les démarches e-commerce des chaînes puisqu'elles n'assurent pas de ventes sur un site. Le commerce électronique ne menace pas leur part de marché. En revanche, pour les 3 paliers les moins développés, tous les hôtels individuels ne subissent aucune pression des tours opérateurs pour développer ou freiner des

éléments de commerce électronique. Les hôtels individuels ne génèrent pas un grand chiffre d'affaires pour les TO. Ces derniers ne s'investissent pas pour imposer tel ou tel palier alors que l'enjeu est de quelques chambres. Pour le palier interactif, le chiffre d'affaires en ligne est négligeable. Pour cet hôtel individuel, plusieurs TO se partagent les 50% du contingent qu'il commercialise via ces intermédiaires. La faiblesse du contingent TO ne les autorise pas à imposer une certaine position en termes de paliers. Les quelques réservations par an induites par le site n'ont pas l'air d'inquiéter les TO, ce qui explique la faible pression exercée sur les tarifs en ligne.

### 3.2.3. Possibilités d'intégration en aval

Tel que indiqué dans le tableau ci-dessous, lorsqu'ils sont interrogés sur la possibilité de distribuer directement leurs produits, les répondants évoquent 2 aspects : une évaluation des possibilités d'intégration et un aspect comportemental du dirigeant qui se déclare en faveur ou non de l'intégration.

Paliers	Cas	Possibilités d'intégration en aval
Connexion	Mosk	Impossibilité d'intégration, contre l'intégration
	Nature	Possibilité d'intégration dans le futur, contre l'intégration
Statique	Amira	Possibilité d'intégration dans le futur, pour l'intégration
	Morgen	Possibilité d'intégration dans le futur, pour l'intégration
Interactif	Emblème	Possibilité d'intégration dans le futur, pour l'intégration
Transactionnel	Empire	Possibilité actuelle d'intégration, pour l'intégration
	Elward	Possibilité actuelle d'intégration, pour l'intégration
Intégré	Rival	Possibilité d'intégration dans le futur, pour l'intégration

Tableau 4 : Possibilités d'intégration en aval

Le tableau ci-dessus montre une cohérence interne des paliers transactionnel et statique. En effet, lorsque les dirigeants envisagent des possibilités actuelles d'intégration et sont en faveur de cette dernière, ils concrétisent cette attitude par la vente en ligne avec paiement sécurisé. En rapport avec la possibilité de distribuer autrement que par les tours opérateurs, le vice président de l'hôtel Empire du palier transactionnel explique : « Première tentative reste le site web parce que c'est vraiment le B2C par excellence, on est face au consommateur directement ... ». L'adjoint affirme également : « la baisse des (ventes à travers les) tours

opérateurs, ça va être automatique (...) Chaque année les individuels et la vente sur le site augmentent par rapport aux années précédentes. Les tours opérateurs vont peut être disparaître ». Le directeur commercial central de la chaîne Elward du palier transactionnel déclare : « On se prépare pour contourner les TO ». Toutefois, les attentes de désintermédiation s'accroissent avec la levée des restrictions aériennes aux vols à bas tarif. Le directeur commercial central de la chaîne Elward affirme : « Aujourd'hui nous voulons accéder au client final, mais ça ne réussit pas sans l'aérien, les TO maîtrisent les vols (...) Je prévois dans deux ans que ça devienne la première source de commercialisation ». Des propos similaires ont été recueillis auprès des cas Nature, Empire et Rival. Le directeur commercial central de la chaîne Rival du palier intégré précise : « Pour vendre ces séjours, on est obligé de passer par un tour opérateur. Vendre tout seul ne suffit pas, il y a le problème de l'avion ».

Lorsque les dirigeants sont en faveur de l'intégration alors qu'ils pensent que ce n'est pas imminent, ils s'engagent dans une démarche préliminaire vers la vente en ligne proprement dite en attendant de voir les possibilités d'intégration se développer. Les cas du palier connexion se caractérisent tous les deux par une attitude à l'encontre de l'intégration malgré une divergence sur l'évaluation des possibilités d'intégration. Ces deux entreprises sont contre l'intégration et le palier sur lequel elles se positionnent ne traduit en conséquence aucune intention d'en profiter. Le directeur technique du cas Mosk explique : « vendre directement, il faut une équipe qui veille sur ça, destinée à la commercialisation, qui prend tout le temps. C'est faible, ici... ». La direction générale n'entreprend aucune démarche d'intégration et semble commercialiser son produit sans qu'il y ait de stratégie explicitée. Le directeur affirme : « (la direction générale n'est) pas très motivée (...) on vend sans stratégie ». En comparant ces 3 paliers (connexion, statique, transactionnel), il serait possible de conclure que plus les dirigeants envisagent des possibilités d'intégration, plus ils développent le commerce électronique.

Bien que s'insérant dans la logique de développement croissant du e-commerce en conséquence d'une considération croissante des possibilités d'intégration, le cas Emblème du palier interactif est considéré comme non significatif. En effet, cet hôtel se distingue par une concentration des échanges de 50% sur le créneau des tours opérateurs. Cet hôtel ne peut pas être classé avec les mêmes paramètres en rapport avec l'estimation des possibilités d'intégration par ses dirigeants. L'hôtel n'est pas étouffé par les tours opérateurs et réussit à

les contourner facilement grâce à son caractère non balnéaire. Les hôtels de ville se distinguent nettement des hôtels balnéaires en termes d'attitude envers la désintermédiation. Le cas Rival du palier intégré peut être qualifié d'atypique. Miles et Huberman (2003, p.486) recommandent de reconsidérer d'autres données extérieures au format (ici, le tableau 4) dans l'interprétation des cas atypiques. Il s'agit de rechercher ce qu'on sait d'autre sur le site, ce qui est présent chez eux et absent ou différent dans les autres cas plus standard (Miles et Huberman, 2003, p.486). Le cas Rival est celui d'une chaîne dont le capital est détenu à 50% par un grand tour opérateur. La chaîne procède déjà à l'intégration en aval par l'appartenance à un groupe qui inclut un grand tour opérateur. Le commerce électronique n'est pas forcément envisagé dans une fin d'intégration puisque l'entreprise l'assure par d'autres moyens. La désintermédiation ne figure pas nécessairement dans les objectifs prioritaires de l'entreprise.

#### **3.2.4. Variable globale « pression des tours opérateurs »**

Les 2 moyens par lesquels les tours opérateurs exercent leur pression, pour ou contre le développement d'un palier donné et la volonté des dirigeants d'assurer la vente directe, peuvent agir dans un même sens ou dans des sens opposés.

La pression des tours opérateurs influence l'appartenance aux paliers transactionnel, statique et connexion. Toutefois, la nature de l'influence diffère d'un palier à un autre. Pour le palier transactionnel, la pression exercée par les tours opérateurs contre la vente en ligne est dépassée par la forte volonté de désintermédiation des dirigeants. Malgré des contraintes de la part des tours opérateurs qui craignent de se voir cannibaliser par la vente directe en ligne, la forte volonté d'intégration l'emporte entraînant un développement du e-commerce transactionnel. Pour les palier statique et connexion, la nature de l'influence de la pression des tours opérateurs est à différencier selon qu'il s'agisse d'hôtels individuels ou de chaînes. Pour les hôtels individuels, l'influence est plutôt menée par une traduction de leur attitude en termes l'intégration en aval. Les tours opérateurs n'exerçant pas de pression en faveur ou à l'encontre d'un palier déterminé. Pour les chaînes, les 2 moyens de pression agissent conjointement en faveur du développement du palier considéré. Les démarches e-commerce traduisent l'attitude envers l'intégration et les exigences des tours opérateurs en matière de e-commerce.

Pour les cas Rival et Emblème, bien que l'analyse intra cas confirme une influence de la pression des tours opérateurs pour le premier et une absence d'influence pour le deuxième conformément au premier moyen de pression, une conclusion au niveau de la variable globale sur le palier ne peut être tirée. Les 2 cas sont non significatifs en rapport avec l'attitude envers

l'intégration étant donné leurs conditions particulières d'intégration dans un groupe pour le premier et de rapport avec les tours opérateurs pour le second.

### **3.2.5. Discussion**

Il a été supposé théoriquement que la pression des tours opérateurs influencerait l'appartenance aux paliers interactif, transactionnel et intégré uniquement. Selon les analyses exposées plus haut, nos résultats convergent pour le palier transactionnel, divergent pour les paliers connexion et statique, sont non significatifs sur les paliers intégré et interactif.

Nos suppositions ont principalement été émises sur la base des travaux de Prananto et al. (2004) et Chan et Swatman (2002). Ces auteurs se basent sur un seul moyen de pression de ceux exposés plus haut à savoir la pression des clients d'inciter le développement du e-commerce et ne considèrent pas la particularité du secteur hôtelier. Tel que préconisé par Vescovi et Iseppon (2002), la relation avec des cibles disposant de technologies évoluées, développe l'élan novateur des entreprises. En gardant ce seul moyen de pression et en éliminant le critère de l'appartenance à des chaînes hôtelières, nos résultats convergent. Pour les paliers statique et connexion, l'influence des tours opérateurs pour inciter au développement du e-commerce par les hôtels individuels est certes nulle, toutefois leurs démarches en la matière traduisent leur attitude envers l'intégration. Sur ces mêmes paliers, les chaînes hôtelières associent à ce dernier moyen de pression une incitation de la part des tours opérateurs pour développer les paliers en question. Ces particularités hôtelières d'appartenance à une chaîne d'un côté et de volonté de désintermédiation de l'autre, entraînent des résultats différents de ceux préconisés par la littérature sur les paliers statique et connexion.

Le palier transactionnel s'est avéré effectivement influencé par la pression des tours opérateurs et se conforme ainsi aux préconisations théoriques. Toutefois, la nature de la relation diffère de celle préconisée par la littérature. La double action des 2 moyens de pression dans des sens différents n'a pas été prévue par les travaux antérieurs. La pression des tours opérateurs a certes été emportée par la volonté d'intégration, mais la pression exercée à l'encontre de la vente en ligne n'est pas à perdre de vue. Conformément aux propos de Monnoyer-Longé (2002, p.19), « le comportement des donneurs d'ordres importants peut faire obstacle aux modes de fonctionnements sectoriels ».

En conclusion, la focalisation sur l'un ou l'autre des 2 moyens de pression des TO et le manque de considération des spécificités du secteur hôtelier notamment en matière d'affiliation peut induire des conclusions partielles. Nos résultats divergent de ceux de la

littérature sur les 2 premiers paliers pour ces 2 raisons. Les cas Rival et Emblème ne permettent pas des conclusions au niveau de la variable globale. Afin d'y remédier, les particularités d'intégration à un groupe et d'hôtel non balnéaire sont à élucider.

## CONCLUSION

L'objectif de ce palier est de comprendre l'influence de la pression des tours opérateurs sur le développement du commerce électronique. Les tours opérateurs exercent deux types d'influences opposées à savoir l'un incite au développement du e-commerce et l'autre à l'intégration en aval par les hôteliers. La pression des tours opérateurs influence l'appartenance aux paliers transactionnel, statique et connexion de manière différenciée. Les 2 cas des paliers interactif et intégré sont non significatifs. La nature non saisonnière de l'activité du premier et l'intégration dans un groupe incluant un tour opérateur du deuxième induisent un comportement atypique des cas en rapport avec la pression des tours opérateurs.

Les analyses intra cas ont montré que les restrictions aux vols low cost contraignent le développement du commerce électronique. Cette caractéristique de l'offre de l'aérien signifie que les clients ne peuvent pas profiter pleinement d'une composition personnelle de leur voyage sans passer par les intermédiaires. Pour les paliers transactionnel et intégré notamment, l'objectif de vente directe sur le site se trouve entravé par cette contrainte. Cette dernière est moins ressentie par des entreprises qui adhèrent à des paliers dont l'objectif de vente est peu ou pas mis en avant. La libération du ciel tunisien est prévue pour 2011 et a jusque là été retardée, malgré l'appui des hôteliers, pour le risque qu'elle représente pour les compagnies publiques (Ouelhezi, 2010). L'aviation est organisée selon une base bilatérale. Les vols internationaux ne peuvent avoir lieu qu'avec le consentement des deux gouvernements et de deux aviations nationales. Des travaux traitant de l'impact de l'offre de l'aérien sur le développement du e-commerce par les hôtels n'ont pas été identifiés.

Comprendre les mécanismes reliant la pression des tours opérateurs et le développement du commerce électronique aide les managers et les instances touristiques à mieux y faire face et à mieux les utiliser pour booster le e-commerce. Il s'avère que les tours opérateurs encouragent le développement de paliers e-commerce tant que cela les aide pour la commercialisation du produit sans présenter de risque de vente directe. Mais dès que c'est le cas, les tours opérateurs freinent le développement du commerce électronique chez les hôtels. Ces derniers arrivent à surmonter la pression exercée par les tours opérateurs contre le développement du e-commerce tant qu'ils perçoivent les possibilités de désintermédiation offertes par le e-commerce.

Malgré une volonté de couvrir sans faille le phénomène étudié, ce travail n'est pas exempt de limites. Premièrement, la typologie de développement du e-commerce exprimée par les paliers considère une logique technique. Bien que ce choix ait été argumenté par les risques de décalage entre une définition technique et organisationnelle ou stratégique du palier, la définition exclusivement technique de ce dernier pourrait être réductrice. Deuxièmement, cette recherche a conduit à collecter des données rétrospectives étant donné que le moment de l'enquête est souvent éloigné temporellement du moment de l'adhésion au palier. Il est parfois délicat de demander aux interviewés de se rappeler de détails datant parfois de plusieurs années.

Ce travail peut servir de base pour la poursuite de recherches futures. Cette recherche est effectuée selon une démarche qualitative. Elle a permis de balayer les réponses des interviewés face à la pression des tours opérateurs. Ces réponses peuvent servir de base à l'administration de questionnaires dans le cadre d'études quantitatives. La recherche a été contextualisé à l'hôtellerie et à la Tunisie. Cette dernière est un pays hôtelier en développement caractérisé notamment par un tourisme balnéaire de masse régi par les tours opérateurs. Ces caractéristiques de l'offre et de la distribution du produit hôtelier tunisien lui accordent un profil particulier. Ce travail pourrait être étendu à d'autres pays touristiques en développement tels que le Maroc ou l'Egypte.

## REFERENCES

- Anckar, B. et P., Walden (2001), Introducing web technology in a small peripheral hospitality organisation, *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13: 4/5, 241-251.
- Bejaoui, I. (2010), Le tourisme tunisien à l'horizon 2016 : Le plan d'action pour l'avenir du secteur, *Réalités online*, [http://41.226.15.227/realites/home/lire\\_article.asp?id=1142190&t=](http://41.226.15.227/realites/home/lire_article.asp?id=1142190&t=), 2 Août, accès le 01 août 2010.
- Bendoly, E. (2007), Resource enablement modelling: Implications for studying the diffusion technology, *European Journal of Operational Research*, 179: 2/1, 537-553.
- Buhalis, D. et H., Main (1998), Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10: 5, 198-202.
- Buhalis, D. (2000), Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21: 1, 97-116.
- Castillo-Manzano, J. et L., López-Valpuesta (2010), The decline of the traditional travel agent model, *Transportation Research*, 46: 5, 639-649.
- Chan, C. et P.M.C., Swatman (1998), EDI implementation: A broader perspective, *Eleventh International Bled Electronic Commerce Conference*, Bled-Slovenia.
- Chan, C. et P.M.C., Swatman (2002), B2B e-commerce implementation : the case of BHP Steel, *7<sup>ème</sup> Conférence européenne sur les systèmes d'information*, Copenhagen, 23 et 25 juin.
- Chen, M. (2003), Factors affecting the adoption and diffusion of XML and Web services standards for E-business systems, *International Journal of Human Computer Studies*, 58: 3, 259-279.
- Chwelos, P., Benbasat, I., et A., Dexter (2001), Research Report: empirical test of an EDI adoption model, *Information System Research*, 12: 3, 304-321.
- Claycomb, C., Iyer, K., et R., Germain (2005), Predicting the level of B2B e-commerce in industrial organizations, *Industrial Marketing Management*, 34: 3, 221– 234.
- Crespo, A.H. et I.R., Del Bosque (2008), The effect of innovativeness on the adoption of B2C e-commerce: A model based on the Theory of Planned Behaviour, *Computers in Human Behavior*, 24: 6, 2830–2847.
- Dinlersoz, E.M. et P., Pereira (2007), On the diffusion of electronic commerce, *International Journal of Industrial Organization*, 25: 3, 541-574.
- Earl, M. (2000), Evolving the e-business, *Business Strategy Review*, 11: 2, 33-38.

- Garcès, S.A., Gorgemans, S., Sanchez, A.M. et M.P., Pérez (2004), Implications of the Internet-an analysis of the Argonese hospitality industry, *Tourism Management*, 25: 5, 603-613.
- Gherrissi-Labben, T., Schegg, R., et J.,Murphy (2002), The state of electronic customer service in the Tunisian hotel industry, *7ème colloque de l'AIM*, Hammamet Tunisie, 30 mai-1<sup>er</sup> juin.
- Grandon E.E., et J.M., Pearson (2004), Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses, *Information and Management*, 42: 1, 197-216.
- Hong, W., K., Zhu (2006), Migration to Internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level, *Information and Management*, 43: 2, 204-221.
- Iacovou, A.L., Benbasat, I. et A., Dexter (1995), Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology, *MIS Quarterly*, 19: 4, 465-485.
- Lee, M. (2009), Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit, *Electronic Commerce Research and Applications*, 8: 3, 130–141.
- Liu, C., Sia, C. et K., Wei (2008), Adopting organizational virtualization in B2B firms: An empirical study in Singapore, *Information & Management*, 45: 7, 429–437.
- Ma, J., Buhalis, D. et H., Song (2003), ITs and Internet adoption in China's tourism industry, *International Journal of Information Management*, 23: 6, 451-467.
- McKay, J., Marshall, P. et A., Prananto (2000), Stages of maturity for e-business: the SOG-e model, *Proceedings of the 4<sup>th</sup> Pacific Asia Conference on Information systems*, Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.
- Mehrtens, J., Cragg, P. et A., Mills (2001), A model of Internet adoption by SMEs, *Information and Management*, 39: 3, 165-176.
- Miles, M.B. et A.M., Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, Belgique, Deboeck.
- Molla, A. et P.S., Licker (2005), E-commerce adoption in developing countries: a model and instrument, *Information & Management*, 42 : 6, 877-899.
- Monnoyer-Longé, M.C. (2002), PME et technologies de l'information: de la prise de décision à la mise en œuvre, *Revue Internationale PME*, 15 : 3-4, 11-36.
- MSG (non daté), E-business transformation-The evolution of customer focused e-business, *MSGi White paper*.

- Nations Unies (2005), Information Economy Report 2005, *United Nations Conference on trade and development*, New York and Geneva.
- Navarro, M.M., Lopez, E.P. et A.R., Dominguez (2002), Analysis of the impact of organizational factors in managerial hospitality configurations, *Tourism and Hospitality Research*, 4: 2, 130-144.
- Noblit, G.W. et D., Hare (1988), *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*, Newbury Park, Sage.
- Nolan, R.L. (1979), Managing the crisis in data processing, *Harvard Business Review*, 57: 2, 115-126.
- O'Connor, P. et A.J., Frew (2004), An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution, *Hospitality Management*, 23: 2, 179-199.
- ONTT (2008), *Le tourisme tunisien en chiffres*.
- Ouelhezi, M. (2010), Transport aérien : La Tunisie à l'épreuve de l'Open Sky, <http://www.webmanagercenter.com/management/article-88849-transport-aerien-la-tunisie-a-l-epreuve-de-l-open-sky>, accès le 30 septembre 2010.
- Prananto, A., McKay, J. et P., Marshall (2001), Frameworks, to support E-business Growth strategy, *The 9th European Conference on Information Systems*, Bled, Slovanie, 27-29 Juin.
- Prananto, A., McKay, J. et P., Marshall (2004), Exploring the perceptions of inhibitors and drivers of e-business progression among SMEs at different stages of e-business maturity, *The 13th European Conference on Information Systems, ECIS 2004*, Turku, Finland, June 14-16.
- Quivy, R. et L.V., Campenhoudt (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Raymond, L. et F., Bergeron (2005), Assimilation des affaires électroniques dans les PME manufacturières, *10<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM*, Toulouse, France, 21-24 septembre.
- Sammari, K. et W., Madani (2007), Tunisian Tourist Industry -Business Model Needs Re-engineering, [www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com), accès mai 2008.
- Shahrur, H. (2005), Industry structure and horizontal takeovers: Analysis of wealth effects on rivals, suppliers, and corporate customers, *Journal of Financial Economics*, 76: 1, 61-98.
- Teo, H.H., Wei, K.K. et I., Benbasat (2003), Predicting intention to adopt interorganizational linkages: an institutional perspective, *MIS Quarterly*, 27:1, 19-49.
- Teo, T.S.H. et Y., Pian (2004), A model of Web adoption, *Information and Management*, 41: 4, 457-468.

- Thatcher, S.M.B., Foster, W. et L., Zhu (2006), B2B e-commerce adoption decisions in Taiwan: the interaction of cultural and other institutional factors, *Electronic Commerce research and applications*, 5: 2, 92-104.
- Thiétart, R.A., et coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Travel Click (2010), [http://www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm#Q2\\_2010](http://www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm#Q2_2010), accès septembre 2010.
- Tsai, H.T., Huang, L. et L., Chung-Gee (2005), Emerging e-commerce development model for Taiwanese travel agencies, *Tourism Management*, 26 : 5, 787-796.
- Van Akkern, J. et L.M., Cavaye (1999), Factors affecting entry-level Internet technology adoption by small business in Australia: an empirical study, [www.vuw.ac.nz/acis99/papersvanakkerncavaye-023.pdf](http://www.vuw.ac.nz/acis99/papersvanakkerncavaye-023.pdf), accès avril 2004.
- Vescovi, T. et M., Iseppon (2002), L'évolution d'Internet comme moyen de communication et de marketing des PMI, *Revue Française du Marketing*, 189, Avril-mai, 131-141.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Yin, R. (1990), *Case study research: design and methods*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Zhuang, Y. et A.L., Lederer (2006), A resource-based view of electronic commerce, *Information and Management*, 43: 2, 251-261.