

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR
ENVIRONNEMENT

PAR

LASSAAD GHACHEM

ETUDE DE FAISABILITÉ D'UN CONSORTIUM
ENTRE LES PME TOURISTIQUES TUNISIENNES

DECEMBRE 2000

1986

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Le présent travail de recherche vise à étudier la faisabilité de la mise en place de consortiums d'exportation dans le secteur hôtelier tunisien. Nous avons opté pour une étude exploratoire à travers des entrevues semi-structurées auprès de trente propriétaires dirigeants de PME touristiques (hôtels et agences de voyages) tunisienne.

Suite à une revue de littérature, nous avons choisi de tenir compte des éléments suivants : Les caractéristiques des PME touristiques, les caractéristiques des dirigeants, les objectifs des consortiums et leurs domaines d'activités, les possibilités des regroupements futurs, et l'utilité d'association avec des partenaires.

Les principaux résultats de l'étude empirique nous ont montré que plusieurs facteurs sont déterminants lors de la mise en place de ce type de regroupements. En effet, l'importance accordée aux objectifs et la perception des avantages des regroupements sont décisifs lors du choix des futurs partenaires. De plus, nous avons constaté que la volonté de collaborer est une variable très déterminante du succès d'un consortium et que le non-respect des engagements serait la plus importante cause d'échec d'un éventuel consortium.

Enfin, grâce aux résultats cette enquête, nous avons constaté que des éventuels consortiums se réaliseraient essentiellement entre des hôteliers et des agents de voyages dans le domaine du marketing (promotions dans les pays étrangers, création de missions commerciales et participations à des foires internationales) ou dans la mise au point de nouvelles technologies (développer le commerce électronique et création sites web).

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser ce mémoire, particulièrement monsieur Samir Blili, mon directeur de recherche, pour son inlassable disponibilité.

Je tiens aussi à remercier mes professeurs et lecteurs, en l'occurrence messieurs Louis Raymond, Jocelyn Perreault et Yvons Bigras pour m'avoir supervisé et conseillé pendant mes années de maîtrise à Trois-Rivières.

Mes remerciements vont, de même au gouvernement tunisien pour m'avoir permis de poursuivre mes études au Canada et à toutes les personnes que j'ai interrogées au cours de mon enquête et plus particulièrement à toute l'équipe de NEXTRAVEL.

Finalement, je veux dire merci à mes parents pour leur soutien constant et indéfectible, et à mes amis. Je les prie de bien vouloir accepter l'expression de ma profonde gratitude.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	iii
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION.....	1
PROBLEMATIQUE	3
CHAPITRE I : CONTEXTE THÉORIQUE :.....	6
Introduction : les regroupements : objectifs, formes et limites	6
Intérêts des regroupements	6
Les regroupements : caractéristiques et conditions de réussite	7
Les différentes formes de regroupements	8
Section 1 : Les consortia.....	10
1-1 Les variétés des consortia.....	10
1-2 Les orientations de l'entreprise :	11
1-3 Recherche du type de consortiums.....	12
1-4 Le choix des membres.....	13
1-5 L'objet du consortium	13
1-6 Le financement d'un consortium.....	14

1-7	L'organisation interne et la nomination du dirigeant.....	14
1-8	Conclusion :.....	15
Section 2 : le tourisme		16
2-1	Définition du tourisme	16
2-2	Les intermédiaires de voyage.....	21
2-3	Les transports.....	23
2-4	Les hébergements.....	26
2-5	Les prestations complémentaires	29
2-6	Les administrations et les organismes publics et parapublics	30
Section 3 : Les enjeux du tourisme dans les pays en voie de développement		31
3-1	Les PVD face aux sociétés transnationales de tourisme	31
3-2	L'impact des tours opérateurs sur les PVD.....	33
3-3	Le tourisme : un phénomène problématique pour les PVD	35
3-4	Solutions et actions pour les PVD.....	36
Section 4 : L'industrie touristique et les alliances ou consortia		42
4-1	Dans quels domaines les consortiums peuvent-ils être intéressants ?.....	39
4-2	La mise sur pied d'une alliance dans le secteur du tourisme	41
4-4	Les facteurs de réussite et les principaux écueils	43
4-5	Des exemples d'alliances à considérer	44
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL		45
Section 1 :Cadre théorique global.....		45
Section 2 :Schéma des acteurs.....		50
CHAPITRE III : LE CADRE DE LA RECHERCHE		57

Section 1 : Type de l'étude	57
1-Identification des informations et des sources d'informations :	57
2- Choix du type de recherche :	57
3- Choix de l'instrument de mesure :	57
Section 2 :Échantillonnage et collecte des données.....	59
1- Population et échantillon	59
2- Collecte des données :	62
CHAPITRE IV : ANALYSE ET INTERPRÉTATION :	64
1-Analyse descriptive :	64
2- Analyse corrélationnelle :	83
CHAPITRE V : CONCLUSION	89
Apports de la recherche :.....	91
Limites de la recherche :.....	91
Suggestion pour de recherches futures	92
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXES :	
QUESTIONNAIRE	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques générales des entreprises	64
Tableau 2 : Catégorie des hôtels de l'échantillon.....	66
Tableau 3 : Corrélations entre les différentes variables (Spearman).....	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre théorique global	45
Figure 2 : Schéma des acteurs	50
Figure 3 : Cadre spécifique.....	53
Figure 4 : Échantillon de l'étude.....	60
Figure 5 : Distribution des entreprises par région	61
Figure 6 : Nombre d'employés des entreprises de l'étude	61
Figure 7 : Objectifs des entreprises.....	68
Figure 8 : Problèmes des entreprises.....	70
Figure 9 : Types de regroupements antérieurs des entreprises.....	71
Figure 10 : Possibilités de se regrouper dans le futur.....	72
Figure 11 : Domaines de regroupements futurs.....	83
Figure 12 : Partenaires pour des regroupements futurs.....	75
Figure 13 : Pertinence des modèles	77
Figure 14 : Contributions provenant des partenaires.....	79
Figure 15 : Apports des entreprises.....	79
Figure 16 : Facteurs clés de succès.....	81
Figure 17 : Risques perçus des regroupements	81
Figure 18 : Configuration de l'analyse bivariée (coefficient de corrélation de Spearman).....	84

INTRODUCTION

Le secteur du tourisme occupe une place importante dans l'économie tunisienne. Le tourisme tunisien joue un rôle de multiplicateur dans la croissance de plusieurs autres secteurs dont le transport et l'artisanat.

Durant les années soixante et soixante-dix, la Tunisie a connu une croissance spectaculaire de ses activités touristiques. Plusieurs centaines d'hôtels ont ouvert leurs portes, permettant d'accueillir des millions de touristes étrangers. De gros investissements en infrastructure ont ravitaillé les zones touristiques en eau, électricité et gaz, et un nouvel espace touristique est né sur le littoral oriental. Cet essor foudroyant a permis de hisser le pays à un rang honorable parmi les autres riverains de la Méditerranée, en excluant le géant espagnol, l'Italie et le midi français. Le tourisme est devenu donc un secteur fondamental de l'économie tunisienne. En outre, la Tunisie a bénéficié du plus important prêt mondial en matière de tourisme pour l'infrastructure des zones balnéaires par la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (MIOSSEC, 1973).

Les objectifs de l'Etat tunisien visent à diversifier et à enrichir le produit touristique, à conquérir de nouveaux marchés porteurs, à améliorer la qualité du service, à promouvoir la commercialisation, à mettre à niveau l'infrastructure touristique et à renforcer le rôle des investisseurs privés dans ce domaine, sans oublier le rôle joué par la Banque nationale du développement touristique dans la promotion de ce secteur.

Toutefois, dans le tourisme comme dans nombreux secteurs industriels, les pays en développement se trouvent confrontés à de grands groupes transnationaux dont les chiffres d'affaires avoisinent parfois leurs propres PIB et dont les budgets d'investissement et les effectifs en cadre et personnels qualifiés dépassent ceux des organismes nationaux chargés du tourisme.

Les pays en développement comme la Tunisie, désireux de développer leurs activités touristiques sont donc contraints de négocier avec les grandes sociétés transnationales de tourisme (TNT). En outre, l'hôtellerie internationale est presque entièrement contrôlée par une dizaine de grandes chaînes hôtelières. La domination des sociétés transnationales est aussi évidente dans le transport aérien où une vingtaine de compagnies contrôle une grande part du marché.

Quant au secteur des tours-opérateurs (TO), il est de plus en plus lié aux sociétés transnationales de ces secteurs et quelques grands tours-opérateurs se taillent la part du lion, en particulier dans les pays européens. La concurrence entre TO a principalement porté sur les prix. Dans une certaine mesure les consommateurs des pays industrialisés en ont profité ; en revanche les pays en développement récepteurs de touristes en ont généralement fait les frais, contraints qu'ils étaient d'accepter des prix hôteliers relativement bas. Le cas de la Tunisie au début des années soixante-dix est la plus célèbre illustration de ces méthodes. Le TO allemand Necckermann a exigé des autorités locales des conditions difficilement acceptables. Celles-ci ayant refusé, le TO a diminué ses réservations de 60 000 lits en 1972 à 12 000 en 1973 (Sociétés transnationales et identités culturelles, UNESCO 1984). Si la Tunisie a pu finalement limiter les dégâts, les mésaventures de ce type sont inhérentes à la structure des relations entre TO et pays récepteurs.

1-PROBLEMATIQUE

Face au pouvoir de négociation déséquilibré entre d'une part des TO infiniment puissants et d'autre part des petits et moyens hôteliers atomisés, les pays en développement devraient mettre en place de nouveaux éléments stratégiques. Ils doivent, plus que jamais, limiter leur dépendance par rapport à tel ou tel pays, ou à telle ou telle société transnationale, en élaborant une production touristique originale et variée, en diversifiant les modes de commercialisation et en améliorant par des actions collectives leurs positions dans les rapports de force.

Ces vingt dernières années ont été marquées par la mondialisation des marchés, des activités industrielles et de la culture. Ce phénomène a évolué grâce aux technologies de l'information qui ont permis une meilleure communication et un échange de données important. Plusieurs entreprises sont engagées dans des alliances à l'échelle planétaire qui bousculent les conditions de la concurrence et des politiques que les états s'efforcent de définir aujourd'hui encore de manière indépendante dans le cadre restreint de leurs frontières nationales. Ces coopérations internationales ont donc profondément modifié les structures et les limites des marchés des grandes et des petites entreprises.

Le terme "alliance" recouvre une grande variété de formes contractuelles et organisationnelles (Mouline, 1978). Selon les cas, on y retrouve des accords de licence, des prises de participation partielles, des « joint-ventures », des rachats, des fusions, des constitutions de consortia et autres (McGee Jeffrey E, 1994).

La création de sociétés en copropriété et de consortia pourrait être une solution pour les PME qui n'ont pas toutes les ressources pour répondre à la demande provenant des marchés extérieurs. La capacité d'adaptation, alliant flexibilité des entreprises et le goût du risque de leurs administrateurs, est une condition essentielle au succès de tout regroupement. Le consortium, qui est l'une des formes de regroupement, met en commun des ressources économiques, administratives, humaines et technologiques. La mise sur pied et le fonctionnement du consortium reposent d'abord et avant tout sur l'harmonisation des intérêts communs des partenaires.

Les consortia se sont développés dans divers secteurs industriels pour regrouper des entreprises qui ne sont pas nécessairement des PME. Les états se sont intervenus pour aider les entreprises à être compétitives au niveau international. Certains ont autorisé, d'autres encouragé le regroupement d'entreprises. Les consortia ont été formés dans un grand nombre de domaines, non seulement dans les secteurs primaires et secondaires mais aussi dans le secteur tertiaire.

Dans notre recherche nous allons nous intéresser aux consortia dans le secteur des services et plus particulièrement dans le domaine du tourisme. A cet effet, nous allons nous axer sur l'étude de faisabilité de consortia entre des hôteliers et des agents de voyages, et ce, dans le cas de la Tunisie.

Dans notre étude, nous déterminerons l'intérêt d'un consortium, ses limites et le type de relations qui existent entre ses différents actionnaires. Nous allons aussi présenter les conditions de réussite d'un tel regroupement dans le secteur de l'hôtellerie. La problématique animant la présente étude peut être résumée de la façon suivante :

Problématique managériale

Étant donné les spécificités organisationnelles des petits et moyens hôtels et agences de voyages (peu de pouvoir de négociation, pas de maîtrise des réseaux de distribution, dépendance vis à vis des TO...), il est nécessaire de soutenir ces PME par l'instauration et la mise en œuvre de stratégies d'alliances à l'exportation. Nous nous proposons dans le cadre de cette recherche d'étudier la faisabilité de la mise en place de consortia d'exportation associant des petites et moyennes entreprises touristiques traditionnellement concurrentes.

QUESTIONS DE RECHERCHE :

Quels sont les déterminants environnementaux et organisationnels de la mise en œuvre de consortia d'exportation dans le secteur hôtelier tunisien ?

Quels sont les facteurs clés de succès de projet d'instauration de consortia ?

CHAPITRE I : CONTEXTE THÉORIQUE :

Introduction : les regroupements : objectifs, formes et limites

Les coopérations interfirme, surtout depuis les années 80, ont profondément modifié les structures et les limites des marchés et des entreprises. Ces regroupements ou alliances concernent les relations établies entre firmes à long ou moyen terme pour partager un ensemble limité de ressources de diverse nature sans pour autant remettre en cause l'autonomie des firmes en question. Dans cette introduction, nous allons examiner les intérêts des alliances, leurs différentes formes et les principaux freins à leur réussite.

Intérêts des regroupements

Les firmes d'aujourd'hui se trouvent confrontées aux nouvelles exigences de leur environnement. En effet, les comportements des consommateurs évoluent, la technologie se répand et la concurrence, qui est devenue mondiale, s'accentue d'une manière très rapide. Les entreprises se sentent obligées d'innover et de s'ouvrir au monde pour augmenter leurs parts de marchés. Les projets d'exportation nécessitent d'importants investissements, obligeant les entreprises à modifier leur allocation des ressources.

Ces exigences représentent des contraintes pour les PME qui cherchent à croître et améliorer, voire même à garder leurs parts de marché. Se regrouper, où s'allier avec d'autres partenaires serait pour elles un moyen pour rester compétitives et atteindre des marchés internationaux. Cela

leur permettrait d'unir certaines ressources afin de réaliser collectivement ce qui leur est impossible de réaliser individuellement.

Selon Ulrich (Cité dans « les alliances stratégiques dans les technologies de l'information », Mouline 1983), les conditions économiques qui favorisent la recherche par les firmes de coopération sont : la rareté des ressources, l'explosion de l'information, la complexité des organisations et l'accroissement de la concurrence. Coopérer devient donc un moyen efficace pour réduire les incertitudes et les coûts, pour trouver des activités complémentaires et pour acquérir de nouvelles technologies.

Les regroupements : caractéristiques et conditions de réussite

Les regroupements diffèrent des autres ententes commerciales par les intérêts communs de leurs membres et les relations formelles et informelles qui unissent ces derniers. Egalement, ils profitent à tous les intéressés dans la mesure où ils représentent un avantage pour chaque partenaire et reposent plus sur des liens de collaboration que sur des liens d'échange. Finalement, les regroupements ne se limitent pas nécessairement à des actions ponctuelles puisqu'ils peuvent apporter des avantages durables aux partenaires.

Le désir partagé par quelques entreprises d'unir leurs efforts pour s'allier est insuffisant pour garantir le succès. En effet, à part la volonté de collaborer, il faut créer un climat de confiance entre les membres du regroupement pour garantir une entente permanente. Le choix des partenaires est très important pour assurer la survie du regroupement. Effectivement, ces derniers doivent être compatibles et de même taille pour éviter les inégalités des rapports et les problèmes qu'ils peuvent engendrer (Leclercq, 1993).

Les différentes formes de regroupements

Les groupements d'entreprises peuvent prendre plusieurs formes (Meloche et Raymond 1988).

Nous allons examiner sommairement les spécificité des conglomérats, des fusions et des joint-ventures. Dans la section qui suit nous nous attarderons sur les consortia.

Les conglomérats

Dans ce type de groupement, chaque entreprise reste une entité juridique distincte et garde sa propre structure de commercialisation et technologique. Les firmes membres ont des gammes de produits diversifiées. Dans les conglomérats la société mère peut exercer un contrôle plus ou moins grand sur la gestion de ses filiales. Nous pouvons trouver des holdings (acquisition d'actions dans plusieurs entreprises sans en détenir nécessairement le contrôle) ou des sociétés diversifiées dans des secteurs d'activités connexes (acquisition du contrôle des filiales).

Les Fusions et acquisitions de sociétés

La fusion consiste en la réunion de deux ou plusieurs entreprises existantes qui disparaissent au profit d'une entité nouvelle. L'acquisition résulte de la mainmise d'une société par une autre.

Les joint-ventures (ou sociétés en copropriété)

Une entreprise en co-propriété se définit comme une entreprise où un petit nombre de partenaires s'associent en se partageant le capital de la nouvelle société. Un joint-venture peut être formé par convention entre des entreprises dans le but de réaliser un projet précis. La société en copropriété se distingue des consortia par plusieurs aspects. Tandis que les consortia regroupent de quatre à dix membres, la société en copropriété ne comprend que deux ou trois associés importants. Contrairement aux consortia les sociétés en co-propriété n'ont pas un aspect éphémère (les

consortia ont une durée de vie limitée par la durée du ou des projets à réaliser). Enfin, les joint-ventures sont souvent gérés par l'un des partenaires, qui est donc fortement impliqué dans les opérations de la société en co-propriété.

Dans la réalité, on trouve des cas limites de joint-ventures pouvant avoir certains traits communs avec les consortia. C'est la conséquence de la flexibilité et du dynamisme de ces formes d'entreprises.

Section 1 : Les consortia

Les consortia représentent une forme originale de groupements d'entreprises pour réaliser certaines opérations. Ils permettent à leurs membres de réaliser des objectifs, tout en gardant leur indépendance. Le mot consortium tire son origine du latin « consor » (celui qui partage le sort), il a été emprunté vers 1900 pour désigner une association ou un regroupement de commerçants (Leroy, Guy et Sallenave, 1991). Dans une acceptation très générale du terme, un consortium comprend tout regroupement d'entreprises ayant une existence formelle, constitué d'une société dans le but de réaliser une opération ou un projet. Nous examinerons dans la section qui le fonctionnement de ce type de regroupement, ses différentes limites, les conditions de sa réussite et les étapes de sa mise en œuvre.

1-1 Les variétés de consortia

Les consortia ont été formés dans un grand nombre de domaines, non seulement dans le secteur primaire et secondaire mais aussi dans le secteur tertiaire. Il existe quatre types principaux de consortia :

Les consortia de ressources naturelles : Ils sont généralement formés par des grandes entreprises du secteur minier ou pétrolier qui désirent exploiter ou explorer des gisements nécessitant un engagement de ressources qui dépasse les possibilités de chacun des membres.

Les consortia d'exportation : Ce sont des regroupements d'entreprises qui veulent pénétrer les marchés étrangers. L'utilisation du consortium ne supprime pas mais réduit le nombre d'intermédiaires à l'exportation et permet de mieux les contrôler. L'attrait du consortium est de permettre de mieux définir une cible commerciale et d'unir ses forces pour l'atteindre.

Les consortia de projets complexes : Ils ont pour objectif de regrouper des entreprises en vue de réaliser toutes les opérations, souvent très diverses, qui interviennent dans la réalisation d'un projet (recherche et développement, construction d'usines ou d'appareils complexes).

Les consortia de services : Ils répondent à certains besoins nouveaux et diversifient les risques des membres. Ce type a existé en premier lieu dans le domaine bancaire. Certains de ces regroupements se spécialisent dans des régions, d'autre dans des secteurs industriels.

L'entreprise désireuse de participer à un consortium à l'exportation doit avoir des objectifs aussi clairs que possible sur les raisons qui la poussent à choisir ce mode de pénétration international et en saisir les conséquences à moyen terme sur la stratégie générale de développement. Il faudrait avant tout identifier les marchés les plus prometteurs.

1-2 Les orientations de l'entreprise :

La plupart des consortia ont pour objectif la réalisation d'un projet précis et de durée limitée.

Il est primordial que l'entreprise soit convaincue de l'intérêt d'un tel regroupement, c'est-à-dire de réaliser un projet en association plutôt que de le réaliser seule ou avec des sous-traitants. Le consortium paraît particulièrement adapté quand on entreprend un projet d'un type nouveau et qu'on souhaite partager les risques et utiliser certaines compétences des partenaires (Meloche et Raymond 1988).

L'idée de former un consortium peut venir d'une entreprise mais peut aussi provenir des pouvoirs publics qui veulent encourager ce type de regroupement. Cette initiative peut parfois émaner

d'organisations professionnelles qui veulent encourager certains de leurs membres à exporter. Quelle que soit la personne à l'origine de l'idée, il faudrait définir avec soin le type de consortium afin de rechercher des partenaires qui auront des attentes similaires et verront l'intérêt d'une action coopérative de ce type.

1-3 Recherche du type de consortia

Lors de cette étape, plusieurs options devraient être considérées. En effet, il est très important de connaître l'orientation du regroupement (en terme de produit ou de marché). Les consortia orientés marché doivent définir le marché cible. L'orientation produit nécessite la définition de la gamme que le consortium va commercialiser (Meloche et Raymond 1988). Selon la nature du produit, différents types de consortia peuvent se présenter :

Intégration des activités conduisant à un produit unique : ce regroupement est constitué d'entreprises dont les unes sont les fournisseurs des autres.

Groupements d'entreprises fabriquant le même type de produit : ces entreprises fabriquent des produits qui représentent diverses manières de satisfaire le même besoin. Ces produits sont fonctionnellement similaires.

Groupements d'entreprises pouvant constituer un ensemble : c'est la constitution d'un ensemble de produits complémentaires.

Pour s'implanter sur un marché, le groupement est généralement spécialisé dans la concurrence et la commercialisation de produits dans un pays ou une région bien spécifique.

1-4 Le choix des membres

Le choix des associés du consortium résultera des discussions avec ceux qui peuvent être intéressés au style du regroupement. Si ces derniers se connaissent, le choix sera plus facile. Plusieurs aspects doivent être pris en compte lors des choix des partenaires.

En effet, la proximité géographique des membres facilitera leur interaction. La capacité financière des membres est aussi un critère de choix important étant donné que, dans le cas où les actionnaires auraient des situations financières très différentes, des désaccords pour les investissements peuvent se produire. Outre cela, la disparité dans la taille des entreprises du regroupement peut entraîner des problèmes de domination, d'inégalité et de déséquilibre dans les rapports de force entre les membres. Il faudrait aussi que les membres du consortium aient la même attitude face aux marchés étrangers car la volonté d'exporter à long terme, et de s'y engager activement est absolument nécessaire pour avoir un succès. Enfin, le critère le plus difficile à cerner est la compatibilité des personnalités des dirigeants (surtout si ces derniers ont une longue tradition de concurrence).

1-5 L'objet du consortium

On peut distinguer deux types principaux de consortia, selon qu'il s'agira uniquement d'activités de promotion ou d'activités commerciales qui incluent la vente pour le compte des adhérents du consortium. Le premier aura davantage de difficultés à montrer son efficacité, par contre il obligera les membres à prendre une part active à l'exportation. Quant au second, c'est-à-dire le consortium de commercialisation, il pourra faire état des résultats.

Nous donnons ci-dessous une liste des objets que peut avoir un consortium d'exportation (Leroy, Richard et Sallenave, 1992) :

- ⦿ Etude des potentiels des marchés
- ⦿ Organisation d'actions promotionnelles
- ⦿ Politique de prix harmonisée
- ⦿ Contrôle des qualités des produits des membres
- ⦿ Force de vente commune
- ⦿ Transport en commun
- ⦿ Enregistrement des commandes, facturation, recouvrement
- ⦿ Planification et contrôle d'une gamme de produits adaptée au marché.

1-6 Le financement d'un consortium

Le financement doit assurer une certaine indépendance au consortium et lui permettre de se développer. Peu de regroupements sont des centres de profit, ils ont comme rôle d'agir pour les bénéfices de leurs membres. Le consortium peut recevoir des membres une contribution à ses frais. Il est aussi possible de choisir une formule de financement des activités en fonction du volume d'affaires effectué par le consortium pour le compte de chacun des membres

1-7 L'organisation interne et la nomination du dirigeant

Le succès du consortium repose en partie sur la nomination de son dirigeant qui sera responsable du démarrage et de la promotion des activités de ce regroupement. Son expérience, son dynamisme et la confiance des membres sont les atouts pour que ce directeur réussisse son travail. Ce dernier ne sera pas nécessairement le fédérateur ou le fondateur du consortium mais il devait en être l'animateur (Leroy, Richard et Sallenave, 1992).

L'organisation interne variera selon la taille du regroupement (le nombre de membres), l'ampleur de ses activités et la connaissance des membres entre eux. Dans un consortium regroupant des PME, le conseil d'administration jouera un rôle analogue au comité exécutif et se réunira périodiquement pour suivre le développement des affaires.

1-8 Conclusion :

La flexibilité du consortium le rend intéressant pour des entreprises grandes ou petites qui ont à réaliser des projets qu'elles ne peuvent conduire seules, ou dont les risques sont trop élevés. Cette solidarité impose des contraintes que toutes les entreprises ne sont pas habituées à accepter.

Ce type de regroupement est fréquemment réglementé par les pouvoirs publics de nombreux pays qui n'autorisent la collaboration des entreprises que dans la mesure où il n'entrave pas la concurrence.

L'accroissement de la coopération entre pays, et leurs volontés de promouvoir leurs PME devait aboutir à de nouvelles formes de regroupement. En effet, de nombreuses PME peuvent ainsi entrer en contact avec des marchés nouveaux qui exigent des services que les intermédiaires ne

fournissent pas toujours. Cette réalité existe dans le secteur primaire, secondaire et même tertiaire.

Section 2 : Le tourisme

Cette section va nous permettre de comprendre l'importance du tourisme dans l'économie des pays, le rôle de ses différents acteurs et les divers types de tourisme qui existent. Nous déterminerons aussi les différents freins au développement du tourisme.

2-1 Définition du tourisme

La définition du tourisme varie d'un pays à l'autre. En 1963, la conférence des Nations Unies sur le tourisme a défini le touriste de la manière suivante : « visiteur temporaire séjournant au moins vingt-quatre heures dans le pays visité» quels que soient les motifs de son séjour (Pasqualini, et Jacquot 1991).

2-1-1 Le tourisme et l'économie

En tant qu'activité économique le tourisme est également l'objet de définitions et d'estimations divergentes. Il combine diverses prestations de services assurées par des structures de secteurs différents : intermédiaires de voyages (agences, voyagistes, et associations), compagnies de transport, entreprises d'hébergement, sociétés d'assurance, organismes de promotion et d'accueil pour n'en citer que les principaux partenaires.

Le poids économique du tourisme ne se limite pas au chiffre d'affaires réalisé par ces entreprises. Il faut également tenir compte des effets induits, c'est-à-dire des dépenses que le touriste effectue avant son départ en prévision de ses vacances, puis son lieu de destination.

Outre cela, un pays récepteur (qui accueille les touristes) est un pays exportateur de tourisme tandis qu'un pays émetteur est un pays importateur. Le tourisme joue donc un rôle important dans l'équilibre des comptes extérieurs des nations. Des pays récepteurs comme l'Italie ou l'Espagne ont une balance touristique fortement excédentaire. En revanche, des pays émetteurs comme le Japon ont une balance déficitaire. Il ne faut pas seulement tenir compte du nombre de touristes qui franchissent les frontières, mais aussi des devises qu'ils dépensent.

2-1-2 Les types de tourisme

Les différentes variétés de tourisme correspondent à différents types de touristes. Ces derniers peuvent se combiner les uns avec les autres. On distingue huit formes de tourisme (Ascher, 1984) :

Le tourisme balnéaire :

C'est le plus populaire. En effet, dans le monde il y a trois grandes zones qui attirent les touristes des pays émetteurs. La Méditerranée attire les européens, les nord-américains choisissent les Caraïbes et le Mexique et les japonais se rendent en Asie du sud-est.

Le tourisme ludique :

Au niveau du tourisme ludique, nous pouvons classer trois types d'entreprises touristiques :

Les parcs de loisirs qui regroupent des attractions se rapportant à un thème précis et mettant en œuvre des techniques modernes.

Les casinos qui jouent un rôle important dans l'animation touristique et constituent une source de revenus substantielle.

Les théâtres et cabarets dont plusieurs pays touristiques accordent une grande importance à leur développement et promotion.

Le tourisme culturel :

Il est fondé sur un loisir intellectuel ou religieux. Nous citons : *les musées, monuments et sites* qui sont visités pour leurs œuvres d'art ou pour leurs architectures extérieures. *Les pèlerinages* qui sont de nos jours organisés sous forme de voyages à forfait par des agences et associations de tourisme, souvent spécialisées. *Les festivals ou spectacles* qui sont des formes de manifestations culturelles mais néanmoins touristiques. Enfin, *les parcs et sites naturels* qui ont comme vocation la protection de la nature et de permettre à un large public de se familiariser avec la faune et la flore.

Le tourisme scientifique et technique :

Il a d'abord été lié aux musées. Certaines entreprises et certains sites en activité sont devenus ouverts au public.

Le tourisme sportif :

Les sports liés au tourisme sont toujours ceux qu'il est difficile de pratiquer quotidiennement. Nous pouvons distinguer plusieurs types : *le tourisme blanc* qui représente les sports d'hivers, *le golf, la chasse et la pêche, les sports nautiques, la randonnée et les jeux olympiques*.

Le tourisme de santé :

Bien qu'il s'agisse d'un tourisme essentiellement individuel, les voyagistes programment des cures à l'étranger. Le tourisme de santé regroupe *le thermalisme, l'hydrominéralisme* et *la thalassothérapie*.

Le tourisme d'affaire :

L'importance économique du tourisme d'affaires tient au fait qu'un congressiste dépense trois fois plus qu'un touriste, notamment pour son hébergement (Pasqualini et Jacquot 1991) . *Les congrès* sont des réunions à but professionnel accueillant au moins 500 participants.

Les séminaires sont des petites réunions professionnelles qui durent souvent plus longtemps que les congrès.

Le tourisme d'affaire recouvre aussi les participations aux *foires et salons professionnels*.

Les voyages de stimulation (destinés à motiver le personnel d'une entreprise) font également partie de ce type de tourisme.

Le tourisme vert :

Il repose sur les gîtes ruraux et les campings à la ferme ainsi que les locations de roulettes et des « house-boat ».

2-1-3 Les obstacles au développement du tourisme

Plusieurs facteurs peuvent freiner ou ralentir l'engouement pour une destination. Les professionnels du tourisme doivent donc être attentifs à l'actualité nationale et internationale (Richard et Pearce Douglas 1995) .

En effet, *la lourdeur administrative et douanière* décourage certains touristes à visiter le pays. *Les formalités sanitaires* comme la nécessité de se faire vacciner est aussi un frein au développement touristique de la région en question.

Les facteurs politiques et sociaux comme les troubles intérieures du pays ou son engagement dans un conflit international peuvent compromettre la poursuite de toute activité touristique.

La parité de la monnaie et le coût de la vie, qui sont les deux *facteurs économiques* les plus importants pour un touriste, sont élémentaires pour susciter ce dernier à aller voir le pays.

Enfin, il ne faut pas aussi oublier *que les conditions d'accueil* comme la qualité de l'infrastructure d'accès, les moyens d'hébergement et les conditions météorologiques ont un rôle important à jouer dans l'attraction des touristes.

2-2 Les intermédiaires de voyage

Les intermédiaires de voyage sont les ponts de liaison entre les hôteliers et les clients finaux qui sont les touristes. Ce sont, donc, les voyagistes, les agences de voyages distributrices et les associations de tourisme.

2-2-1 Les voyagistes

Les voyagistes ou les tours opérateurs (T.O.) sont des agents de voyage qui se consacrent à l'élaboration et à l'organisation de voyages à forfait. Ils sont en relation d'une part avec les compagnies de transport, les hôteliers, les prestataires d'animation et, d'autre part, avec les agences de voyage distributrices. Ces T.O. utilisent les spécificités de chacun de ses partenaires, et leur savoir-faire consiste à les assembler, comme les pièces d'un puzzle, pour élaborer le voyage à forfait.

À l'origine les voyagistes étaient de simples prestataires de services. Ils se sont développés en proposant des forfaits à des prix très inférieurs à ceux des agents

touristiques habituels. Cela était possible grâce à une préparation collective (économies d'échelles), grâce à leur puissance de négociation avec les hôteliers et les transporteurs et grâce aux surcapacités aériennes et hôtelières permanentes ou saisonnières.

L'élaboration d'un voyage à forfait se fait en plusieurs étapes, du choix d'une destination à la réalisation de la brochure qui sera distribuée auprès du public. Cette phase d'élaboration peut durer jusqu'à deux années.

2-2-2 Les agences de voyages distributrices

Ces intermédiaires ont pour rôle la vente au public les voyages à forfait élaborés par les voyagistes. Toutefois, leur principale activité reste l'émission et la vente de titres de transport.

L'agence de voyage est un intermédiaire privilégié entre les différents prestataires de service du tourisme et les touristes. Cependant elle n'est pas l'intermédiaire unique et obligé. Cette dernière s'occupe aussi de la réservation hôtelière, de la location des voitures, de la vente des contrats d'assistance et des billets de spectacle, des visites des villes en car et même des opérations de change sur devises.

La touristique (l'ensemble des applications informatiques spécialement adaptées aux activités des agences de voyage) est devenues de plus en plus développée. En effet, l'informatique a pénétré dans les agences de voyage grâce à quartes compagnies aériennes américaines qui ont crées leurs propres systèmes : Sabre, Pars, Appollo et system One.

La distribution des forfaits s'effectue selon un circuit court c'est à dire que le voyagiste ne fait pas appel aux agences de voyage. Elle peut aussi se faire selon le circuit long où l'agence distributrice joue le rôle du détaillant. Toutefois certains voyagistes combinent parfois les deux circuits (circuit mixte).

2-2-3 Les associations de tourisme

Les associations sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Cependant ces dernières exercent souvent des activités commerciales identiques à celles des voyagistes ou des agences de voyages distributrices.

Plusieurs acteurs du tourisme utilisent ce statut associatif comme les comités départementaux de tourisme, les services loisir-accueil, les auberges de jeunesse, les maisons familiales de vacance ou certains villages de vacance.

Dans les années 60 et 70, les associations ont progressivement organisé des séjours à l'étranger, imitant ainsi les voyagistes, mais elles ont aussi lancé la vogue des séjours linguistiques. Dans bien de domaines elles ont fait figure de prescripteurs comme l'animation dans les villages de vacance et les circuits courts de commercialisation.

2-3 Les transports

De nos jours, il existe cinq moyens de transport pour les voyageurs : le train, l'autocar, l'automobile, le bateau et l'avion. Ils sont à la fois concurrents et complémentaires. En effet, plusieurs voyages à forfait combinent des moyens de transport différents.

2-3-1 Le transport maritime, fluvial et lacustre

Bien que le bateau soit le plus ancien moyen de transport, il est actuellement concurrencé par l'avion pour les déplacements intercontinentaux.

Le passage est une ligne régulière entre deux ports maritimes, fluviaux ou lacustres. La plupart des compagnies maritimes ne se limitent pas à leur seul rôle de transporteur. Elles cherchent à développer des produits touristiques qu'elles vendent, soit en direct, soit par l'intermédiaire des agences de voyages.

La croisière est un forfait dans lequel le mode d'hébergement et le moyen de transport sont confondus. Ce forfait est un circuit dont le point de départ et le point d'arrivée sont le même port. Son organisation et sa commercialisation dépendent de la compétence du voyagiste qui peut être l'armateur lui-même, l'affréteur (loueur), ou un voyagiste qui inscrit la croisière à son catalogue mais ne l'organise pas.

2-3-2 Le transport ferroviaire

Né au XIX^e siècle, le train a d'abord été dévolu au transport de marchandises qui représente toujours une part très importante du trafic ferroviaire continental. Il est également un moyen de transport touristique.

Les compagnies ferroviaires ne se limitent pas à leur seul rôle de transporteur. Elles ont développé à la fois des activités d'agent de voyages distributeur et de voyagiste. Mais le

train n'en demeure pas moins un moyen de transport peu facile à intégrer dans un voyage à forfait. En outre, il doit faire face à deux concurrents : l'avion et l'autocar.

2-3-3 Le transport routier

L'autocar et l'automobile sont deux moyens de transport qui s'adressent à deux clientèles différentes. Le premier s'adresse aux touristes de groupe, c'est un moyen de transport collectif à la fois très prisé par les organisateurs de voyage s à forfait et des jeunes désireux de se déplacer à moindres frais. Le second est plus destiné aux individuels.

Autocaristes et agences réceptives peuvent coopérer au coup par coup ou signer des accords durables qui vont revêtir plusieurs formes. L'autocariste réserve l'usage exclusif de ses véhicules à une agence et peut même les peindre aux couleurs de l'agence.

Un voyagiste peut affréter des cars pour acheminer ses clients sur le lieu de destination. Mais rares sont les voyagistes spécialistes du voyage en autocar qui ne possèdent pas leurs propres flottes.

L'automobile est le moyen de transport dont l'utilisation est la plus souple et la plus économique. La location de voiture est une prestation née aux Etats-Unis en 1918 (Edgell, 1990). C'est un secteur où la concurrence est rude. Loueurs de voitures et agences de voyages s'opposent face à la clientèle que constituent les grandes entreprises.

2-3-4 Le transport aérien

L'avion s'est imposé comme l'un des symboles du voyage. Le transport aérien civil est assuré par deux types de compagnies. D'une part, les compagnies qui exploitent des lignes régulières (lignes ouvertes toute l'année et bénéficiant de droits de trafic accordés par les autorités aéronautiques nationales). D'autre part, les compagnies charters dont les appareils servent au transport de touristes dans le cadre de voyages ponctuels.

Les compagnies régulières ne se contentent pas de vendre des billets à tarifs réduits. Nombre d'entre elles possèdent des filiales, spécialisées dans le fret d'aéronefs. Par exemple, Air France et Air Inter son co-actionnaires d'Air Charter dont les appareils sont affrétés par des voyagistes, notamment la SOTAIR, filiale d'Air France. A l'opposé, Tunis Air frète directement sa flotte pour des vols charters, sans dissimuler cette activité derrière une filiale. Les compagnies aériennes vendent leurs titres de transport, soit en direct par leurs propres points de vente, soit par l'intermédiaire des agences de voyages (circuit long).

2-4 Les hébergements

2-4-1 L'hôtellerie

Les hôtels de tourisme sont classés en six catégories, du «sans étoile» au «quatre étoiles de luxe» (cinq étoiles). Ce classement impose des critères peu précis aux établissements hôteliers. Son principe est de définir un confort minimum pour les catégories supérieures

et de réduire progressivement les sujétions pour les catégories inférieures (Office National du Tourisme Tunisien, Rapport annuel 1997).

Nous pouvons distinguer trois types de chaînes hôtelières :

Les chaînes intégrées où une même société est propriétaire du fond de commerce et quelquefois des murs. Le directeur-gérant est nommé par le siège de la chaîne pour chaque hôtel.

Les chaînes volontaires qui regroupent des établissements indépendants pour lutter contre la concurrence des chaînes intégrées. Elles regroupent leurs forces en vue d'actions communes : promotion et publicités, centrale de réservation, centrale d'achats, etc. Le directeur est souvent propriétaire de l'établissement.

Les chaînes franchisées constituent un moyen terme entre chaînes intégrées et chaînes volontaires. Le contrat de franchise lie le franchiseur et le franchisé.

L'hôtellerie est un secteur qui attire de nombreux partenaires du tourisme. C'est ainsi que des compagnies aériennes ont lancé leurs propres chaînes hôtelières (le Méridien pour Air France). Les chaînes hôtelières ont développé une puissance commerciale reposant sur une politique marketing et une politique de centrales de réservation.

2-4-2 La para-hôtellerie et les meublés de tourisme

La para-hôtellerie est un moyen terme entre l'hôtellerie et la location de vacances. Il s'agit d'un ensemble d'unités d'habitation destinées à être vendues ou louées meublées et équipées d'un coin de cuisine à des particuliers qui n'en font pas leur résidence principale. Les chaînes para-hôtelières font aussi appel aux agences de voyages distributrices pour leur clientèle individuelle et aux voyagistes pour leur clientèle de groupe.

Les meublés de tourisme sont des appartements loués, le plus souvent par un particulier à un autre particulier, et qui portent le nom de location de vacance. Leurs méthodes de commercialisation sont encore très informelles. Outre cela, il existe des agences spécialisées qui s'occupent de l'échange de résidences principales entre deux particuliers de même nationalité ou de nationalités différentes.

2-4-3 Le secteur privatif

Il comprend les différents modes d'hébergement qui ne font pas l'objet d'une location. Il s'agit de l'hébergement à titres gracieux, des résidences secondaires et des nouvelles formes de propriétés ou immobilier de loisir.

2-4-4 Les gîtes ruraux et le tourisme vert

Les gîtes ruraux font partie de la famille de vacance mais surtout forment l'épine dorsale du tourisme vert.

2-4-5 Les villages de vacances, les villages de loisir et les maisons familiales

Le village de vacance est la pierre angulaire des séjours organisés par les voyagistes.

Quant aux villages de loisir, il faut les rapprocher des villages de vacances alors qu'ils sont d'ordinaires classés dans la catégorie des parcs de loisir. Les maisons familiales ont joué un rôle important dans le développement du tourisme social familial.

2-4-6 Le camping-caravaning

Il est aussi appelé hôtellerie en plein air. C'est le mode d'hébergement le moins onéreux.

2-4-7 Les auberges de jeunesse et les colonies de vacances

Les auberges de jeunesse constituent un mode d'hébergement peu utilisé dans les voyages organisés. Elles sont surtout fréquentées par les jeunes et, en particulier par les étudiants.

Les colonies de vacances ont été une priorité du tourisme social dès l'après-guerre.

2-5 Les prestations complémentaires

Il s'agit d'une part des sociétés d'assurance et d'autre part de la presse et des salons professionnels. Les premiers viennent en aide aux voyageurs en détresse, malades ou blessés, à l'étranger. Les contrats d'assistance (sanitaires ou juridique) peuvent être destinés à des personnes ou bien peuvent être techniques c'est-à-dire pour les véhicules.

La presse est un vecteur d'information dans un secteur en pleine mutation tandis que les salons constituent des lieux d'échanges commerciaux et techniques. Comme tous les secteurs, le tourisme a sa presse technique ainsi que ses salons, dont certains sont souvent au grand public, tandis que d'autres sont exclusivement réservés aux professionnels.

2-6 Les administrations et les organismes publics et parapublics

Au niveau international, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) ou la WTO (World Tourism Organisation) est un organisme intergouvernemental de consultation et d'études. Ce dernier ne dispose d'aucun pouvoir de décision et ne dépend pas de l'Organisation des Nations Unies. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique créée en 1948 publie régulièrement des études concernant l'économie du tourisme.

Dans les pays récepteurs, où le tourisme est considéré comme une activité de premier plan, les pouvoirs publics jouent un rôle important de promotion et de coordination (Butler et Pearce, 1995). Les administrations et organismes décentralisés ont des compétences au niveau régional, départemental et communal. A chaque échelon correspondent des administrations et des organismes chargés de la promotion des collectivités locales et de l'accueil du public.

Section 3 : Les enjeux du tourisme dans les pays en voie de développement

Les départs en vacance sont un privilège des pays riches, c'est à dire des pays industrialisés et fortement urbanisés. Le besoin de dépaysement est alors lié aux modes et rythmes de vie que connaissent les grandes villes. Ces pays émetteurs de touristes sont généralement situés dans l'hémisphère Nord.

Les pays qui accueillent ne sont pas pour autant les pays les plus pauvres de la planète. En effet, les avantages naturels et culturels ne peuvent pas suffire, et le développement d'une industrie touristique repose sur l'existence d'infrastructures qui représentent de lourds investissements. Dans les pays en développement de tels investissements sont souvent financés par des capitaux étrangers.

3-1 Les pays en voie de développement face aux sociétés transnationales de tourisme

Pour de nombreux pays dépourvus de ressources naturelles mais riches en soleil, mer, sable et paysage, le tourisme international semblait pouvoir être une source de devises et un moyen de développement et de création d'emploi.

Le secteur du tourisme international a atteint le stade de la production de masse. Il est dominé par les sociétés transnationales de tourisme. En effet, l'hôtellerie internationale est presque entièrement contrôlée par les grandes chaînes hôtelières. La domination des sociétés

transnationales est aussi évidente dans le transport aérien. Outre cela, quelques tours opérateurs sont devenus des sociétés de taille internationale et sont parfois intégrées dans des groupes économiques transnationaux.

Ainsi, dans le tourisme comme dans de nombreux secteurs industriels, les pays en développement se trouvent confrontés à de grands groupes transnationaux dont les chiffres d'affaires dépassent parfois leurs propres PIB et dont les budgets d'investissement et les effectifs en cadres et en personnels qualifiés dépassent généralement ceux des organismes nationaux chargés du tourisme.

Il faut aussi ajouter le problème des infrastructures nécessitées par le tourisme, secteur dominé à l'échelle internationale par les grandes entreprises du bâtiment et de travaux publics et les grands bureaux d'étude qui leur sont souvent liés. Dans ces conditions, les pays en développement sont toujours contraints de négocier avec ces entreprises multinationales. Ces dernières ont donc tous les atouts pour gérer le transport et l'hébergement et surtout contrôler les moyens commerciaux d'accès aux marchés émetteurs de touristes. Le tourisme international a aussi servi de base pour la constitution de réseaux informatisés qui révèlent être les véritables technologies de pointe de l'économie touristique et être de nouveaux moyens de domination.

Soucieux de promouvoir une croissance endogène, les pays en développement, qui encouragent les activités touristiques, se heurtent donc à des difficultés considérables, liées à certains effets négatifs du tourisme, et aux conséquences de l'intervention des sociétés transnationales.

3-2 L'impact des tours opérateurs sur les pays en voie de développement

Profitant des surcapacités hôtelières et aériennes (saisonnieres ou permanentes selon les endroits) des pays en voie de développement, les grands T.O. qui négocient avec les hôteliers environ un an avant la réalisation de la prestation, se trouvent souvent en position de force et obtiennent des conditions très avantageuses. Etant donné que les qualités touristiques des pays sont assez proches, la concurrence entre les voyagistes a porté essentiellement sur les prix (Cooper et Wanhill 1997).

Pour parfaire leur mobilité, les T.O. tentent de standardiser leurs produits au maximum. Pour contraindre hôteliers et pays récepteurs à investir et à accepter des bas prix, il faut en effet que les T.O puissent vendre un grand nombre de destinations. La gamme de produit doit donc être restreinte (beaucoup de produits peu différenciés). Ces voyagistes fabriquent des images de pays, de peuples, de cultures, de climat qui correspondent aux produits standards et rentables qu'ils ont élaborés (Asher, 1984).

Au début des années 70, le TO allemand Neckermann a exigé des autorités tunisiennes des conditions difficilement acceptables ; celles-ci ayant refusé, le TO a diminué ses réservations de 60 000 à 12 000 lits pour 1973. Si la Tunisie a pu finalement limiter les dégâts, des mésaventures de ce type sont inhérentes à la structure des relations entre TO et pays récepteurs (Asher, 1984).

En outre, les grands TO étendent les champs de leurs activités et développent de nouveaux produits comme les villages de vacances. Ces intégrations limitent souvent les possibilités et les

interventions des agents locaux : personnel et cadres recrutés par le TO. Cela freine les activités des entrepreneurs locaux en ne leur laissant que peu d'initiative et les cantonnant à de la sous-traitance ou aux activités les plus risquées.

Le problème pour les autorités des pays en développement est souvent très difficile à résoudre. Pour que la réalisation d'infrastructures touristique soit rentable, il faut dépasser un seuil minimal de capacité d'hébergement. Or, à partir de ce moment, la commercialisation des produits touristiques nécessite souvent des moyens comparables à ceux des grands TO.

Dans de nombreux pays en développement, les offices de tourisme prennent en charge une part importante de la promotion de la destination (du produit). Ils sont généralement conseillés par les services d'études de marché des TO et par des bureaux d'études installés dans les pays industrialisés.

Ainsi, l'emprise économique et socioculturelle des pays industrialisés, médiatisée par le savoir-faire et les réseaux des TO, limite la marge et le pouvoir de négociation des pays en développement. Pour améliorer leurs positions, les PVD devraient donc avoir l'accès direct aux marchés émetteurs ou d'autres accès concurrents de ceux des TO, réaliser des ententes minimales entre PVD et définir les produits touristiques spécifiques à chaque pays (Asher, 1984).

3-3 Le tourisme : un phénomène problématique pour les PVD

Dans les pays en voie de développement et dont le tourisme est l'activité économique principale, de vastes zones ont été transformées par les aménagements touristiques et des centaines de milliers d'emplois ont été créés dans les métiers du tourisme. Toutefois, le tourisme international nécessite de gros investissements et il faut souvent attendre de nombreuses années avant d'entrevoir les premiers bénéfices authentiques en devises des activités touristiques.

En outre, les importations induites par le tourisme international dans les PVD sont nombreuses. En effet, dans plusieurs pays, une grande partie des équipements et des produits de consommation touristique est importée et les travaux d'infrastructure sont en partie réalisés par des entreprises étrangères qui assument parfois une part des activités touristiques (transport, hôtellerie...). Il ne faut pas non plus oublier les phénomènes de hausse des prix et d'inflation liés au fort pouvoir d'achat des touristes comparativement aux entreprises et aux ménages du pays d'accueil, entraînant la dévalorisation de la monnaie nationale et des bénéfices en devises. Il est ainsi de plus en plus clair que «ce n'est pas le tourisme qui permet le développement mais le développement général d'un pays qui rend le tourisme profitable» (Asher, 1984).

En plus des problèmes économiques suscités par le tourisme s'ajoutent des effets sociaux et culturels ambigus. En réalité, au travers des emplois touristiques se retrouvent souvent des rapports de dépendance et de domination économique et culturelle entre les pays industrialisés et pays en développement. Aussi, un nombre non négligeable d'emplois hautement qualifiés est occupé par des étrangers. Enfin, les activités touristiques dans beaucoup de pays sont très saisonnières et contribuent ainsi à une certaine instabilité économique et sociale.

Le tourisme, avec ses diverses activités destinées aux étrangers, contribue à l'essor des couches bourgeoises tournées économiquement et culturellement vers l'extérieur. Ceci va avoir un effet sur la hiérarchie sociale. Les populations locales, qui sont rarement consultées, vont aussi subir des chocs qui vont ébranler les structures sociales (Edgell, 1990).

Dans certains cas, le tourisme est l'un des instruments les plus efficaces de la diffusion des modèles sociaux et culturels des pays industrialisés, de ce fait un moyen puissant de domination et d'exploitation. Ces modèles peuvent être doublement négatifs : d'une part, parce qu'ils sont dans certains cas destructeurs d'identités locales et nationales ; d'autre part parce qu'ils donnent une image partielle et déformée des pays industrialisés eux-mêmes (Edgell, 1990). C'est la production d'illusion dans les deux sens (pour les touristes et pour les habitants).

3-4 Solutions et actions pour les PVD

Pour augmenter les avantages économiques et réduire les inconvénients, les pays en développement devraient mettre en place une véritable planification touristique, intégrée dans la planification d'ensemble du pays.

Il est aussi fortement conseillé de coordonner les moyens locaux face aux grands groupes transnationaux tout en menant des politiques culturelles pour préserver et développer les spécificités nationales et régionales, en informant les touristes et en formant le personnel local.

Les PVD pourraient aussi élaborer des actions communes avec les organismes de tourisme social en s'ouvrant à de nouveaux marchés. Ils amélioreraient leurs positions dans les négociations avec les grandes entreprises internationales.

Pour faire le poids face à ces dernières, les pays récepteurs devraient mettre en commun certains de leurs moyens touristiques (information, communication, production, étude etc.). Cela leur permettrait de mieux connaître la demande, de mieux se vendre et de déboucher sur des positions communes qui changeraient les rapports de force dans certaines négociations.

Plusieurs formes de collaborations pourraient s'établir entre PVD d'une même région et même entre les acteurs locaux d'un même pays. Dans le cadre de stratégies collectives, la mise en commun de certains moyens de production pourrait être étudiée : au niveau de la gestion hôtelière, du transport, de la promotion, voire l'élaboration des voyages à forfait.

Section 4 : L'industrie touristique et les alliances ou consortia

Comme dans tout secteur, les entreprises touristiques veulent s'imposer sur un grand nombre de marchés, créer de nouveaux produits, forfaits ou services, ou diversifier, sans avoir nécessairement à dépenser plus ni à s'agrandir. La décision de s'allier avec d'autres partenaires peut s'avérer un moyen efficace pour atteindre ces objectifs.

Ces partenariats peuvent être au sein de l'industrie du tourisme comme avec les associations ou les réseaux d'entreprises hôtelières. Ils peuvent aussi s'effectuer au sein de régions, c'est-à-dire avec les chambres de commerce régionales ou les associations locales de tourisme. Les alliances sont parfois sous forme d'intégrations verticales avec les fournisseurs, comme par exemple le cas des associations entre hôtels et transporteurs ou entre stations hivernales et fabricants de ski. Les liens avec des voyagistes, qui sont des entreprises actives sur le marché du voyage, peuvent faire partie d'une stratégie d'alliance dans le secteur du tourisme. Enfin, les regroupements dans cette industrie, comme dans tous les secteurs, sont très variés et font intervenir un grand nombre d'acteurs (Krippendorf, 1973).

Les regroupements dans le tourisme ont plusieurs avantages. En effet, ils permettent la création de nouveaux produits et forfaits touristiques apportant aux clients un assortiment unique d'expériences, d'activités et de services. Le client aura donc plus de choix (nouveaux circuits, nouvelles activités, meilleur service etc.). Outre cela, les alliances avec des partenaires inhabituels (magasins spécialisés, banques ou fournisseurs) peuvent ajouter des éléments en prime avec le produit ou le forfait présenté aux touristes. Avec leur souplesse et leur esprit

d'initiative, les PME (constituant le secteur touristique) vont pouvoir tirer profit de ces regroupements.

4-1 Dans quels domaines les alliances peuvent-elles être intéressantes ?

L'alliance peut intéresser les différents intervenants du secteur touristique. Elles ont l'avantage d'apporter des solutions aux différents problèmes et de renforcer les positions stratégiques des entreprises œuvrant dans ce type de secteur :

- ⦿ *L'alliance peut avoir comme but le recueil ou l'échange d'informations*

Afin de mieux connaître le marché et d'avoir plus de renseignements sur la concurrence, les alliés vont unir leurs recherches et échanger leurs données. L'alliance entre des entreprises d'une même région permettra de créer des bases de données sur les différents types de touristes de la région, de connaître leur degré de satisfaction et d'évaluer les retombées économiques du tourisme sur la région.

L'échange d'informations permettra aussi aux entreprises de faire des recherches sur le produit touristique, d'essayer de nouvelles offres, et d'évaluer les possibilités d'accès à d'autres marchés.

- ⦿ *L'alliance est un moyen de mise au point du produit touristique*

L'association avec un ou plusieurs partenaires assurera une meilleure amélioration des produits et l'addition de nouveaux services. Ceci va permettre de les incorporer à un forfait ou à un circuit

pour attirer plus de clients. Le regroupement sera aussi un moyen pour contrôler la qualité des produits offerts par les différents membres.

➲ *L'alliance est un moyen de développement du marketing touristique*

Pour plusieurs PME touristiques, ce regroupement est une solution pour atteindre des objectifs impossibles à réaliser sans s'allier avec des partenaires. En effet, les alliances vont leur permettre de participer à des salons professionnels, à faire des missions commerciales, à élaborer des publicités jumelées, à établir des relations publiques et à développer de nouveaux marchés. Enfin, cette coopération va maximiser les efforts des membres et accroître la qualité et l'ampleur des recherches et des actions marketing.

➲ *L'alliance est un moyen pour améliorer la rentabilité*

L'alliance va réduire les dépenses d'exploitation de l'entreprise touristique. En effet, elle va améliorer le pouvoir de négociations des entreprises alliées face aux grands fournisseurs et va donc agir sur les prix proposés par ces derniers. Grâce à la mise en commun des ressources, ce regroupement va augmenter le pouvoir d'achat (achats collectifs), renforcer les moyens de financement et diminuer les coûts unitaires.

➲ *Autres objectifs des alliances touristiques*

Au niveau des ressources humaines, l'alliance va permettre aux entreprises d'unir leurs efforts pour la formation de leur personnel et pour améliorer leurs politiques de recrutement. Grâce à un

tel regroupement les entreprises auront des marges de crédit communes et de nouveaux moyens pour financer leurs projets touristiques. Outre cela, l'alliance facilitera la diffusion et la mise au point des nouvelles technologies du secteur. Enfin cette union va permettre aux entreprises l'élaboration de politiques, adoptées dans le cadre d'un code déontologique, destinées à améliorer l'attrait de leurs services.

4-2 La mise sur pied d'une alliance dans le secteur du tourisme

Les raisons qui poussent des entreprises à former des alliances dans le secteur du tourisme sont variées. La durée de vie des ces regroupements dépendra beaucoup de leurs objectifs et des attentes de leurs membres. Généralement cinq grandes étapes vont intervenir lors de la mise en œuvre d'une alliance.

Etape 1 : La préparation

Cette première phase consiste à analyser la situation de l'entreprise. C'est-à-dire faire un bilan général pour connaître les atouts, les faiblesses, le marché actuel et la position stratégique de l'entreprise par rapport aux concurrents et par rapport à l'industrie touristique en général. Cette étape va permettre à la société d'établir une orientation stratégique et d'examiner les différents choix pour atteindre les buts fixés. L'entreprise pourra aussi définir les attentes des partenaires éventuels et déterminer ce qu'elle pourrait leur offrir.

Etape 2 : La recherche de partenaires

Pour réussir l'alliance, il est primordial de choisir le partenaire possédant les compétences et les ressources qui conviennent à l'entreprise et qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. L'idée de s'allier peut être une initiative d'un concurrent, d'un organisme ou d'un agent (pas nécessairement du secteur du tourisme). Dans tous les cas, il faut faire une évaluation des propositions et une étude des avantages et des inconvénients de chaque situation en tenant compte des besoins de l'entreprise et de sa stratégie. Cette étape demande du temps pour se renseigner sur les partenaires éventuels (taille, nature, structure, points forts et points faibles).

Etape 3 : La négociation

La négociation portera sur les objectifs du regroupement, les rôles et responsabilités des partenaires, les contributions des membres, les risques acceptables, les conditions d'adhésion et le degré de confidentialité. En outre, cette étape permettra aux entreprises de se mettre d'accord sur les produits et forfaits offerts, sur le plan marketing à réaliser, sur la structure et la gestion du regroupement, sur sa formule de financement et sur les dates prévues pour réaliser les objectifs de l'entente.

Etape 4 : La gestion de l'entente

Cette phase déterminera le type de gestion de l'entente et des responsabilités de chaque membre. À part la gestion commune, l'un des partenaires peut jouer le rôle dominant c'est-à-dire prendre les décisions au nom des autres. La gestion peut aussi être partagée selon les domaines de compétence des membres du regroupement. Enfin, le groupe peut choisir la gestion indépendante

qui consiste à confier les responsabilités à un directeur qui assurera l'équilibre des intérêts des membres.

Etape 5 : L'évaluation

Cette étape portera sur les aspects quantitatifs (nombre de réservations, nombre de visites, part de marché, investissements...) et qualitatifs (image de marque, qualité du service touristique...). Cela permettra aux membres d'améliorer leurs plans et leurs méthodes de travail au cours du temps. L'évaluation doit être effectuée de façon régulière et continue. Des procédures d'évaluation seront mises pour apprécier le degré de succès d'un tel regroupement.

4-3 Les facteurs de réussite et les principaux écueils

Comme dans tout regroupement, pour réussir une alliance dans le tourisme, il faut tenir compte de certaines conditions. En effet, les objectifs doivent être bien définis en tenant compte du réalisme des attentes. Il faut aussi que tous les partenaires connaissent bien leurs champs des responsabilités. La compatibilité des membres est primordiale au niveau de leurs points de vues et objectifs. Ces derniers doivent, en outre, respecter leurs engagements. L'information au sein de ce regroupement doit circuler sans interruption par des canaux formels et informels. L'évaluation de l'alliance doit être continue et basée sur des mécanismes qui permettent de suivre de près l'évolution de l'entente. Enfin, tous les membres doivent faire preuve d'ambition et d'initiative en s'engageant dans l'opération.

4-4 Des exemples d'alliances à considérer (KPMG Management Consulting 1995)

Ce type d'alliances peut aller d'une association « simple » entre deux hôteliers, à des ententes plus complexes où interviennent plusieurs acteurs et circuits de distribution.

Alliances entre concurrents

Ces sont des regroupements entre des entreprises semblables dans le but de faire des recherches conjointes, de réaliser des négociations collectives de tarifs préférentiels avec des fournisseurs ou de mettre en œuvre des activités marketing destinées à un même marché.

Alliances avec le secteur des voyages

Les voyagistes vont livrer le produit aux clients. Ce produit peut être un ensemble d'éléments semblables (plusieurs hôtels) ou plusieurs types d'entreprises représentant région géographique ou une expérience précise.

Alliances entre des partenaires inhabituels

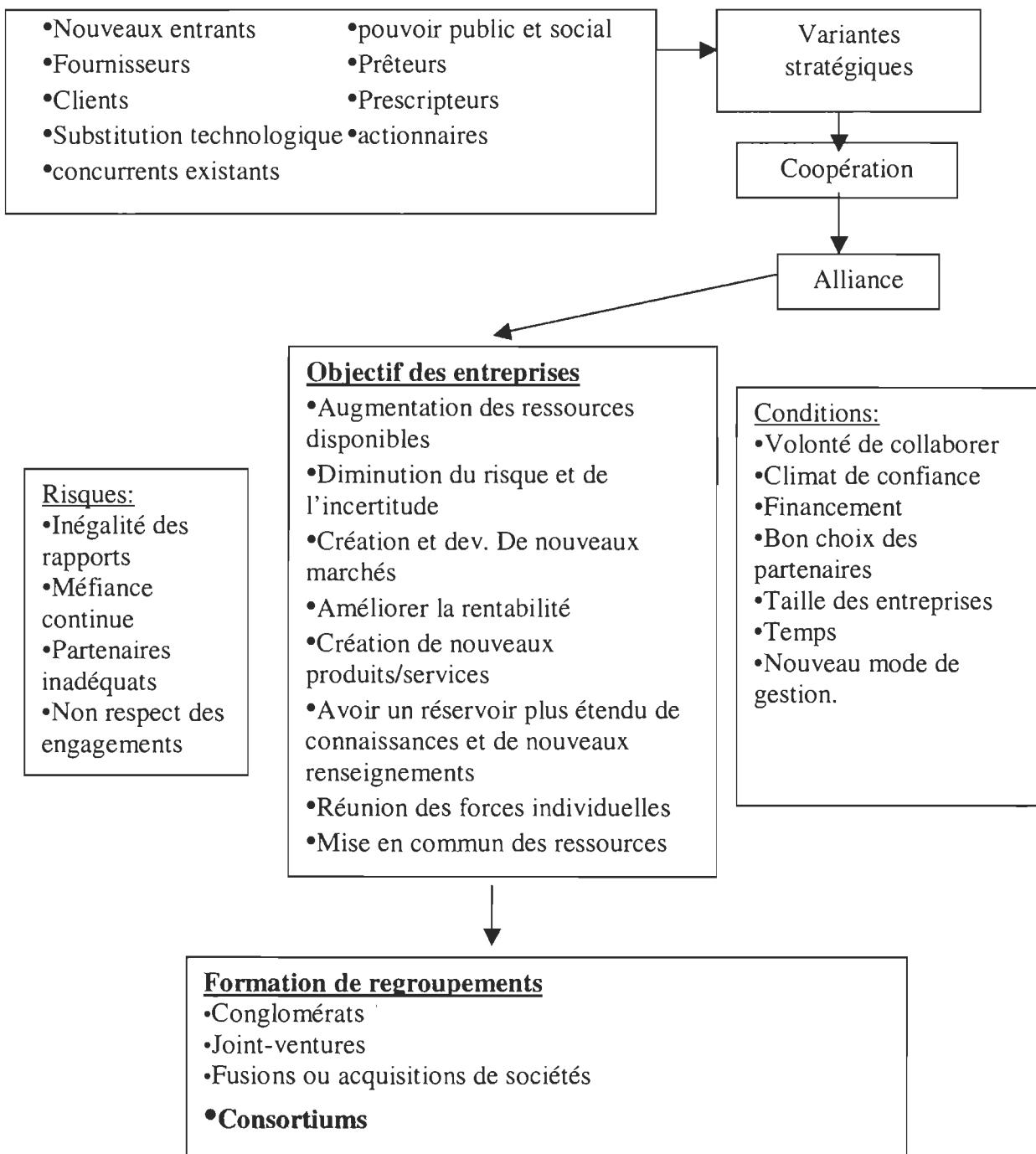
Dans ce genre d'entente, une entreprise touristique peut s'associer à un partenaire inhabituel pour pénétrer un marché qui leur est commun, celui de la consommation ou du secteur des voyages.

Ces alliances peuvent se faire entre des entreprises touristiques et des détaillants (de différents produits), des sociétés de cartes de crédit, des compagnies de transport et différents autres secteurs.

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL

Section 1 : Cadre théorique global

Figure1 : Cadre théorique global



La figure (1) résume l'influence des facteurs externes sur la stratégie globale de l'entreprise. Le choix de s'allier avec un partenaire fait partie de cette stratégie globale. Selon l'analyse structurelle de Michael Porter (Gouillart, 1993), une industrie n'opère jamais seule. Il existe des interactions non seulement entre les différentes sociétés agissant à l'intérieur d'une industrie, mais entre ses différents acteurs. L'analyse structurelle est l'étude de ces interactions. C'est l'étude de l'environnement dans lequel évolue une industrie. La rentabilité de cette dernière est donc le résultat de cinq forces principales :

- L'intensité concurrentielle de l'industrie : c'est l'élément le plus puissant lié à la concurrence. Cette intensité dépend essentiellement de la taille des concurrents, de leur nombre, de leurs coûts d'exploitation, de la différentiation de leurs produits et du rythme de croissance de l'industrie.
- La pression des fournisseurs : l'importance d'un fournisseur repose sur sa rapidité à effectuer la livraison, ses prix, la qualité de ses produits, ses services, sa fiabilité et sa stabilité financière.
- La pression des clients : à l'instar des fournisseurs, les clients exercent des pressions considérables sur la prospérité de l'entreprise (Bergeron 1995). Ils sont de plus en plus exigeants et difficiles à satisfaire.
- La pression des substitutions technologique : quand plusieurs technologies sont capables de satisfaire le même besoin, il s'établit un prix-plafond pour la technologie existante, au-delà duquel la substitution commence à devenir attrayante pour le client.
- Les nouveaux entrants : chaque nouvel entrant contribue potentiellement à réduire la rentabilité d'une industrie.

Dans une seconde génération de l'analyse structurelle, s'est développée une deuxième vague incluant d'autres éléments pouvant influencer la rentabilité de l'entreprise.

- La pression des pouvoirs publics : c'est le degrés d'intervention de l'état dans les activités des entreprises.
- La pression du pouvoir social (exemple : le pouvoir des syndicats)
- La pression des prêteurs : dans certains pays, les banques jouent un rôle considérable dans le devenir stratégique des entreprises.
- La pression des prescripteurs : la force des groupes de pression (exemple :les médecins dans l'industrie pharmaceutique) peut agir sur les prix des produits et sur les comportements des consommateurs.
- La pression des actionnaires qui devient de plus en plus importante et influence souvent les dirigeants des entreprises dans leurs choix stratégiques.

La stratégie se réfère à la relation entre l'emploi d'un mode d'organisation et la réalisation de la meilleure performance (Hennart, 1994). La gestion stratégique a pour but d'assurer la sécurité de l'entreprise et sa compétitivité. Elle fait intervenir l'analyse stratégique mais aussi le management. On peut classer les stratégies de différentes manières. En effet, différentes options peuvent se présenter aux dirigeants(Bergeron 1995) :

La stratégie de diversification : c'est le plan d'action qui concerne l'éventail de biens et de services que produit une entreprise et le nombre de marchés différents qu'elle dessert.

La stratégie de d'intégration : elle a un effet vers l'amont, vers l'avant ou sur le plan horizontal.

La stratégie de retrait : elle est adoptée quand l'entreprise décide de réduire ses activités, de liquider une partie de ses actifs ou de se retirer de certains secteurs pour accroître sa productivité.

La stratégie de restructuration du portefeuille : elle fait intervenir une réorganisation de tous les domaines d'activités dans lesquels les dirigeants d'une entreprise souhaitent évoluer.

La stratégie de coopération : c'est une stratégie qui amène des entreprises à unir leurs forces par le moyen d'un accord de licence, d'une alliance, d'une association stratégique ou d'une entente dans le domaine du savoir-faire technique ou de la recherche ou du développement.

Les stratégies combinées : c'est une stratégie qui vient de l'application simultanée ou successive de plusieurs stratégies décrites précédemment.

Selon Zeithaml (1984), la stratégie de coopération fait partie, comme la stratégie d'indépendance et la stratégie de déplacement, des stratégies de relations extérieures pour l'entreprise. Cette coopération suppose que la firme cordonne une partie de son activité avec un acteur qui lui est extérieur. Les collaborations ont pour premier objectif le développement des entreprises. Ce sont une manière concentrée d'assurer un développement que l'entreprise ne peut ou ne veut assurer d'une manière indépendante (Joffre et Koenig 1992). Elles prennent généralement la forme de contrats qui restreignent les degrés de libertés des partenaires.

Pour ce développer une entreprise peut y parvenir de façon autonome ou de manière contractuelle en s'associant avec d'autres.

Les réflexions menées sur les accords inter-firmes ont toujours été rattachées à des corpus théoriques tels que les comportements collusifs (Jacquemin, 1987) et la théorie de l'organisation industrielle (Richardson, 1972 ; Gaffard, 1989 ; Ravix, 1990) A la base de ces contributions, on trouve les recherches sur les coûts de transactions (Coase, 1937) et leurs développements (Williamson, 1979, 1986). Les alliances ont donc été considérées comme des formes intermédiaires entre le marché (passer un contrat avec une autre entreprise) et la hiérarchie (recours à l'intégration verticale au sein d'une même structure ou hiérarchie). Ce choix entre marché et hiérarchie fait intervenir la notion de coût de transaction (Williamson, 1975) qui est lié

aux coûts de négociation et au suivi des contacts commerciaux avec des tiers. En outre, la complexité du système productif actuel (mutation technologique, maîtrise de l'information...) constraint l'entreprise à faire partie d'un réseau ou d'un consortium pour assurer une offre globale. Coopérer devient donc un moyen pour réduire les incertitudes et les coûts, pour trouver des activités complémentaires et pour acquérir de nouvelles technologies (Joffre et Koenig 1992).

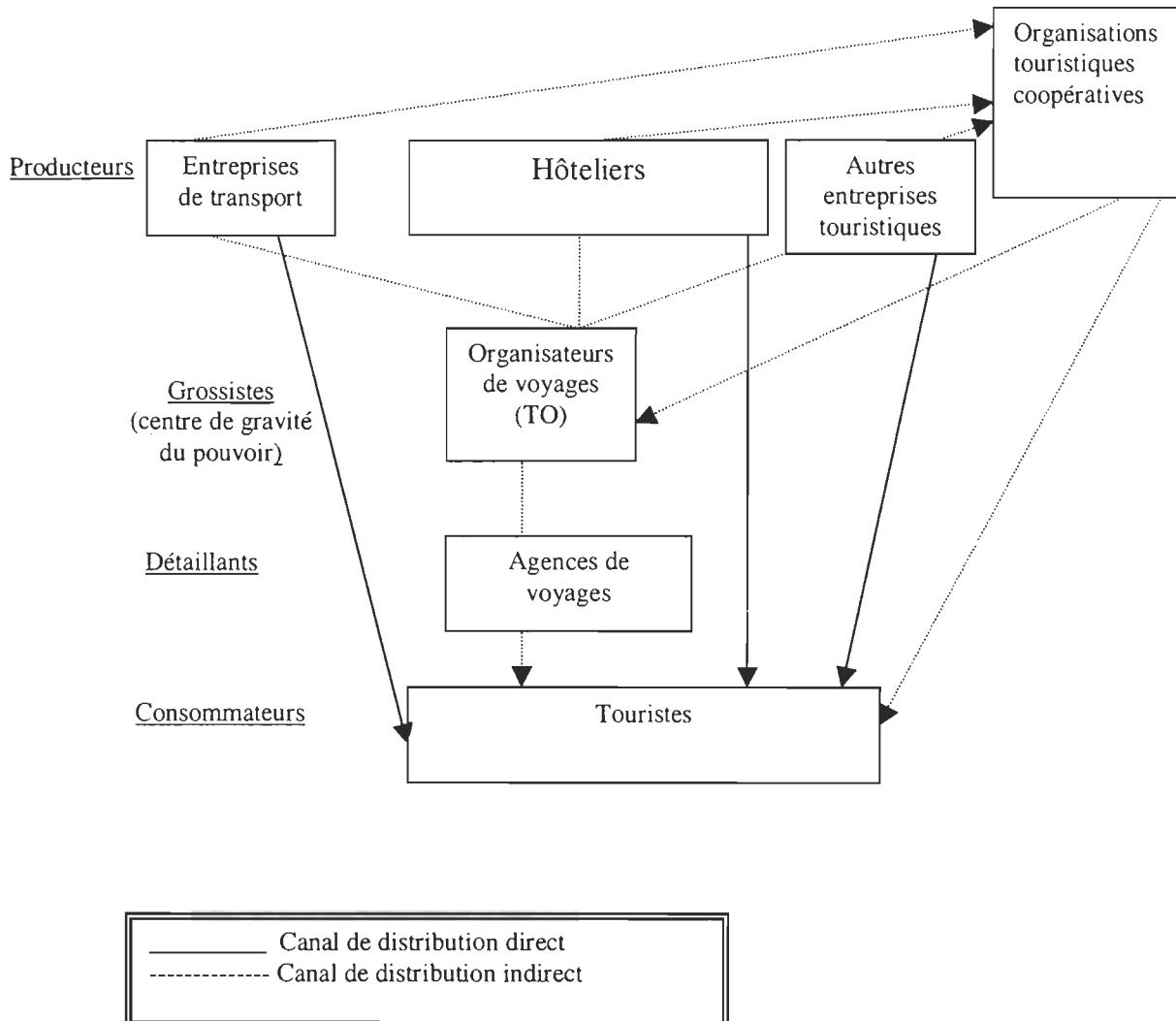
Les alliances se sont développées au début des années quatre-vingt sous forme d'accords de licence, joint-ventures, consortia, fusions etc. Les grandes firmes tendent à avoir beaucoup plus d'alliances (Hagerdoorn et Schakenraad, 1994). En même temps, les petites firmes se tournent de plus en plus vers les stratégies internationales interrogationnelles (Bairds, Lyles, et Orris, 1994)²⁷. Généralement, les stratégies internationales adoptées par les PME combinent exportations, alliances et investissements étrangers.

L'objectif des firmes qui établissent des alliances et qui gardent des centres de décision autonomes est de (Morvan, 1991):

- Rechercher des complémentarités en mobilisant, à plusieurs, toutes les fonctions qu'une ambition économique complexe peut acquérir ;
- Créer un pouvoir de marché dans la mesure où les stratégies d'alliances peuvent être des modalités d'organisation du secteurs industriels tout entier ;
- Constituer des bases élargies notamment pour le financement de la recherche et développement (coûts croissants pour des capacités de financement faibles).

Section 2 : Cadre théorique spécifique

Figure 2 : Schéma des acteurs dans le secteur du tourisme :



Dans le secteur du tourisme, la distribution peut être directe c'est à dire du producteur (transporteur, entreprise d'hébergement, entreprise de restauration, etc.) vers le consommateur (touriste). Elle peut aussi être indirecte c'est-à-dire qu'elle fait intervenir un certain nombre d'intermédiaires comme les voyagistes (organisateurs de voyages à forfait) et les agences de voyages.

Les voyagistes ou les tours opérateurs (T.O) sont des agents de voyage qui se consacrent à l'élaboration et l'organisation de voyages à forfait. Ils sont en relation d'une part avec les compagnies de transport, les hôteliers, les prestataires d'animation et, d'autre part, avec les agences de voyage distributrices.

Les agences de voyages distributrices ont pour rôle la vente au public les voyages à forfait élaborés par les voyagistes. Toutefois, leur principale activité reste l'émission et la vente des titres de transport.

Les transporteurs : Les compagnies de transport sont à la fois concurrentes et complémentaires. En effet, plusieurs voyages à forfait combinent des moyens de transport différents.

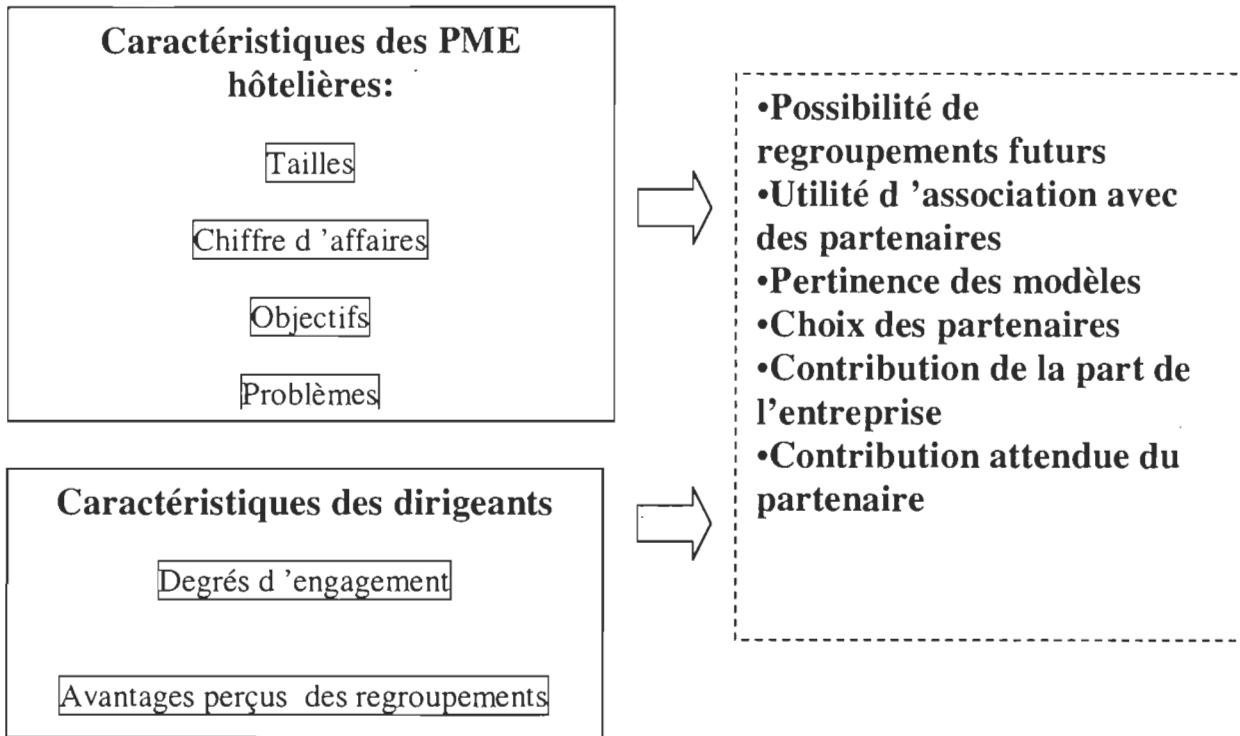
Organisations touristiques : l'OMT, qui est un organisme intergouvernemental de consultation et d'études. Les pouvoirs publics jouent aussi un rôle important de promotion et de coordination. Les administrations et organismes décentralisés ont des compétences au niveau régional, départemental et communal.

Les autres entreprises de tourisme : c'est l'ensemble des entreprises qui travaillent dans ce secteur comme les restaurants, les centres de loisir, les parcs d'attraction...

L'acteur principal (l'ensembles des hôteliers) : L'hôtellerie est un secteur qui attire de nombreux partenaires du tourisme. Les chaînes hôtelières ont développé une puissance commerciale reposant sur une politique marketing et une politique de centrales de réservation. Toutefois les petits et moyens hôteliers indépendants ne disposent pas d'une véritable ouverture internationale.

ont un faible pouvoir de négociation, ne maîtrisent pas les réseaux de distribution et sont souvent dépendant vis à vis des grossistes (TO). Dans le cadre de notre étude nous allons étudier la faisabilité d'une coopération (consortium) entre les petits et moyens hôtels, qui sont traditionnellement concurrents, dans le but de faire face aux grandes entreprises (TO, compagnies aériennes, chaînes internationales...) qui contrôlent tout le circuit de distribution et qui ont un important pouvoir de négociation.

Figure 3 : Cadre spécifique



Étant donné que le choix de s'allier avec des partenaires est une décision stratégique et afin d'étudier la faisabilité d'un consortium entre les entreprises touristiques tunisiennes nous avons choisi de tenir compte des éléments tel que indiqué dans la figure 3.

Les caractéristiques des PME touristiques :

Il est primordial de connaître la taille, le chiffre d'affaires, les objectifs et les problèmes des entreprises afin de prévoir leurs degrés d'engagement dans des consortia et de connaître leurs prédispositions à pouvoir gérer de telles alliances. De plus, ces informations sont utiles lors du choix des types d'alliance que ces entreprises pourraient réaliser dans le but d'améliorer leurs positions concurrentielles.

Caractéristiques des dirigeants :

Comme dans toutes les PME, le dirigeant d'une agence de voyage ou d'un petit ou moyen hôtel a une très grande influence sur les méthodes de gestion de son entreprise et sur ses différents choix stratégiques. En effet, la décision de coopérer avec d'autres entreprises et le choix du type d'alliance émanent avant tout du propriétaire-dirigeant. Il est donc nécessaire de connaître son degrés d'engagement (sa volonté de coopérer, sa patience et sa souplesse, sa volonté d'échanger l'information, son ouverture d'esprit, son acceptation de nouveaux modes de gestion, son désir d'ajuster les plans, sa bonne communication et le temps qu'il prévoie pour la coopération) et sa perception des avantages des regroupements.

Les objectifs des consortia et leurs domaines d'activités :

Les consortia dans le secteur touristique ont plusieurs objectifs. En effet, ils peuvent permettre aux entreprises de :

- collecter de nouveaux renseignements
- développer des marchés
- améliorer la rentabilité
- faire des économies d'échelles
- résister aux concurrents étrangers et aux TO
- créer de nouveaux produits et services touristiques
- limiter les risques
- diminuer la dépendance des grands groupes étrangers.

Toutefois, pour réussir une alliance dans le tourisme, il ne suffit pas de connaître uniquement l'objectif de cette coopération, il faut aussi savoir dans quels domaines l'appliquer. Dans le cadre d'un consortium dans le secteur touristique nous pouvons citer plusieurs champs d'activité

- Marketing touristique
- Mise au point des produits touristiques
- Ressources humaines
- Financement
- Technologie
- Collecte de renseignements, recherche
- Exploitation
- Défense de la profession

Enfin nous allons étudier les éléments suivant :

- Possibilité de regroupements futurs
- Utilité d 'association avec des partenaires
- Pertinence des modèles
- Choix des partenaires
- Contribution de la part de l'entreprise
- Contribution attendue du partenaire.

CHAPITRE III : LE CADRE DE LA RECHERCHE

Section 1 : Type de l'étude

1-Identification des informations et des sources d'informations :

Nous avons obtenu les informations primaires auprès des hôteliers et chefs d'agences tunisiens constituant notre échantillon. Les informations secondaires ont été obtenues auprès du ministère tunisien du tourisme et de l'Office National du Tourisme Tunisien. Ce dernier a mis à notre disposition des ouvrages, des revues portant sur le secteur concerné et la liste des entreprises touristiques des différentes régions de la Tunisie. De plus, nous avons utilisé un CD-ROM conçu par le l'équipe du magazine « Information Économique Africaine » pour obtenir les adresses des hôteliers et agences de voyages œuvrant en Tunisie.

2- Choix du type de recherche :

Notre étude est exploratoire puisque ce type de recherche est un champ nouveau dans le contexte tunisien. Nous avons opté pour l'enquête comme méthode de collecte de données.

Cette méthode est souvent utilisée en sciences humaines et sociales. Selon Grawitz et Pinto (1972), elle est une « quête d'informations orales » au cours de laquelle s'établit une communication directe entre le chercheur et le répondant et pour lequel un questionnaire écrit est généralement suggéré. L'enquête nous permet d'obtenir des informations de manière pratique en identifiant le problème posé.

3- Choix de l'instrument de mesure :

Nous avons donc opté pour une étude exploratoire à travers des entrevues semi-structurées auprès des propriétaires dirigeants des PME touristiques (hôtels et agences de voyages) tunisiennes.

Le mode d'administration que nous avons choisi était l'entrevue face à face. C'est un mode de recueil des réponses qui est polyvalent. Les entrevues ont duré en moyenne deux heures avec les hôteliers et environ une heure et demi avec les chefs d'agences.

L'instrument de mesure de notre analyse était le questionnaire (voir annexe). Établi à partir des éléments du cadre conceptuel, il comportait une quinzaine de pages avec des questions de formes variées et quelques aides visuelles. Nous pouvons distinguer quatre parties dans le questionnaire que nous avons administré.

Les deux premières concernent les données générales sur les personnes interrogées et sur les caractéristiques et les objectifs de leurs entreprises touristiques. La troisième partie traite du noyau de notre sujet. Elle porte sur les regroupements. Nous avons utilisé des questions fermées, des échelles de Likert et des schémas pour mieux expliquer certains modèles de consortia. Ces figures ont rendu certaines questions plus concrètes et on renouvelé l'intérêt de la personne interrogée. Cette partie nous a permis de connaître les degrés de performance de ces regroupement selon les interviewés. Outre cela, nous avons réussi à évaluer les différents avantages, limites et domaines d'application des consortia touristiques, selon les avis des personnes interrogées. Enfin, la quatrième partie s'intéresse aux attitudes des répondants, à leur prédispositions à se regrouper avec d'autres partenaires et aux diverses manières de gérer des consortia.

Ainsi, nous pouvons remarquer que notre questionnaire comprend deux types de mesures :

Les mesures objectives qui ont trait aux caractéristiques des interviewés, leurs connaissances et le comportement de leurs hôtels ou agences.

Les mesures subjectives qui représentent les attitudes et qui font référence à ce que les hôteliers et les chefs d'agences pensent et ressentent, de même qu'à leurs intentions de comportement.

Avant l'administration du questionnaire nous avons imaginé plusieurs formulations différentes, nous les avons comparées pour retenir celle qui apparaissent les plus satisfaisantes. Par ailleurs, lors de notre choix du types de questions, nous avons consulté certains questionnaires portant sur les alliances et sur le tourisme.

Afin de vérifier empiriquement la qualité du questionnaire, nous avons fait un prétest. En effet, nous avons présenté notre questionnaire à deux hôteliers et à deux responsables d'agences de voyages qui ne faisaient pas partie de notre échantillon. Le prétest nous a aidé à apporter des modifications de certaines parties du questionnaire et surtout dans l'ordre de quelques questions.

Section 2 :Échantillonnage et collecte des données

1- Population et échantillon

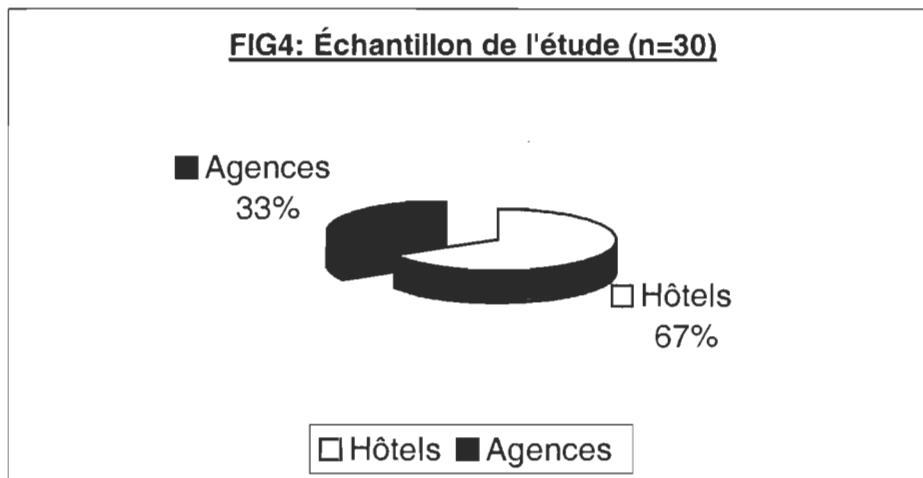
Dans notre étude, l'univers idéal comprend l'ensemble des hôtels et agences de voyages œuvrant en Tunisie qui sont enregistrés auprès de l'office National du Tourisme Tunisien. Ces derniers sont regroupés selon plusieurs grandes zones touristiques :

- Hammamet-Nabeul
- Sousse-Monastir
- Djerba
- Tabarka

Nous avons adopté la méthode d'échantillonnage du type non probabiliste. Cette dernière consiste à sélectionner les unités d'échantillonnage de façon non aléatoire. Ce qui nous a permis un gain de temps (moins de planification) et une minimisation des coûts.

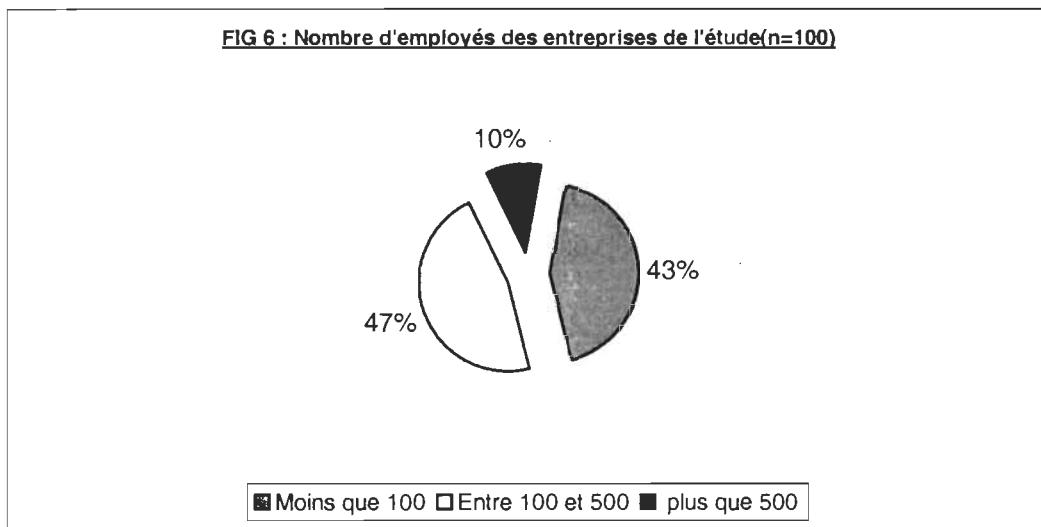
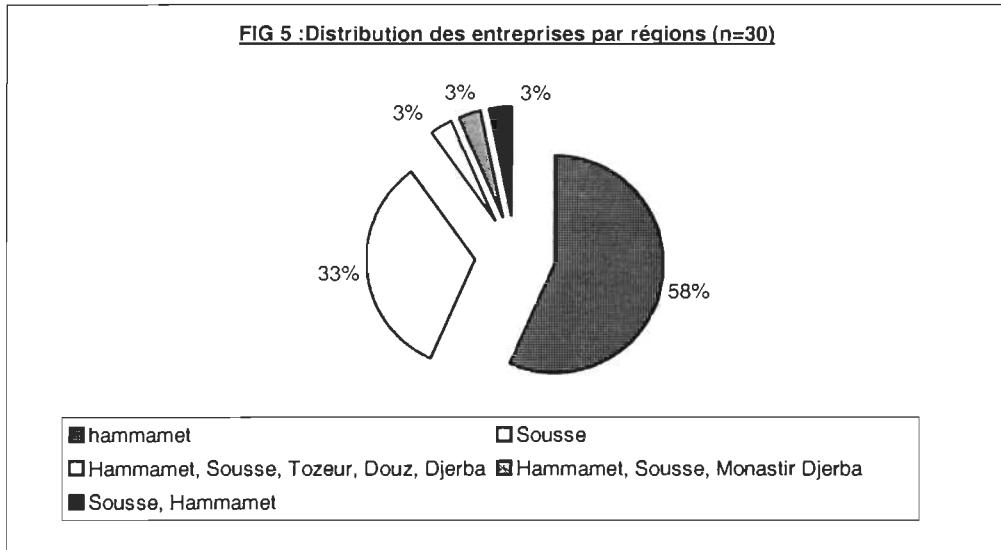
Les PME (unités d'échantillonnage) sont choisies à partir de la liste des entreprises touristiques des différentes régions de la Tunisie . Cette liste, qui est notre cadre d'échantillonnage, nous a été fournie par l'office National du Tourisme Tunisien.

Notre échantillon est formé de 30 PME touristiques dont 20 sont des hôtels et 10 sont des agences de voyage (voir figure 1). Les dirigeants de ces entreprises ont été sollicités et informés à l'avance des objectifs de l'étude.



Le nombre d'employés des entreprises de l'étude varie entre 5 et 1500 employés. En effet, nous avons interrogé des chefs d'agences dont l'effectif ne dépasse pas les 10 personnes. Et nous avons aussi questionné des hôteliers qui gèrent des chaînes dépassant les 500 employés et implantés dans plusieurs régions touristiques. Toutefois, ces derniers ne représentent que 10 % de l'échantillon. D'ailleurs, 47 % des entreprises de l'étude sont des PME dont le nombre

d'employés est inférieur à 100. Les 43 % restant ont des effectifs variants entre 100 et 500 employés.



Vus l'importance touristique de la région de Hammamet- Nabeul , 53 % des entreprises de l'étude sont de cette zone. 33% des PME touristiques interrogées sont installées à Sousse. Le reste de l'échantillon représente des chaînes ou des regroupements d'hôteliers qui sont répartis dans plusieurs régions touristiques de la Tunisie.

2- Collecte des données :

La collecte des données a été faite par entrevue sur le terrain. Notre présence avait pour but de faciliter la clarification et l'adaptation des questions aux répondants.

À l'opposé de l'analyse de contenu ou à l'observation directe, ce ne sont pas des geste ni des documents qui sont enregistrés, mais des réponses fournies par des informateurs à une série de questions posées. Parmi les différents types de collectes d'informations , nous avons opté pour celle dans laquelle le questionnaire n'est administré qu'une seule fois.

Dans le cadre de notre recherche nous avons vérifié les conditions de validité de notre procédure de collecte d'information :

- ◆ L'échantillon cible de notre étude, qui représente les hôteliers et les chefs d'agences tunisiens, était disponible. Ces derniers ont accepté de coopérer et de répondre au questionnaire.
- ◆ Ces informateurs étaient en mesure de répondre au questionnaire. Ils ont pu saisir le sens des questions et ont répondu à presque toutes les questions.
- ◆ Les hôteliers et chefs d'agences ont communiqué sans distorsion de l'information. Ils ont répondu au questionnaire dans un esprit de collaboration et de sincérité. Outre cela, certains

des interviewés ont tenu a garder contact avec nous afin de connaître les résultats de notre recherche.

- ◆ Lors des entrevues, nous avons essayé d'inscrire correctement toutes les réponses qui nous sont données. Parfois, nous étions obligés de reposer nos questions et de les reformuler pour nous assurer des réponses et de les enregistrer correctement.

CHAPITRE IV : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RESULTATS :

1-Analyse descriptive :

1-1- Caractéristiques générales du secteur touristique tunisien et des entreprises de l'étude:

<u>Tableau 1 : Caractéristiques générales des entreprises (n=30)</u>				
	Moyenne	Ecart-type	Maximum	Minimum
Chiffre d'affaires (en millions de dinars)	6,87	11,836	40	0,5
Nombre moyen de clients (haute saison)	63 270	150 065	600 000	1000
Nombre d'employés (haute saison)	248,43	351,02	1500	5
Taux d'occupation des hôtels (haute saison)	90 %	5 %	98 %	70 %

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre III (section 2), l'échantillon de l'étude est composé de 20 hôtels et 10 agences de voyages dont le nombre d'employés varie entre 5 et 1500.

Le chiffre d'affaires de ces entreprises oscille entre 500 milles dinars et 40 millions de dinars.

Ces écarts dépendent de plusieurs facteurs comme la taille, l'âge et les moyens matériels et humains.

Le secteur touristique s'affirme de plus en plus en Tunisie non seulement comme un secteur moteur, mais aussi comme l'un des principaux secteurs pourvoyeurs de devises pour la Tunisie.

En effet, il vient juste après l'industrie manufacturière. En 1997, le tourisme a apporté l'équivalent de 1,706 millions de dinars courant en devise contre 1,546 millions de dinars en

1996 (Rapport banque centrale de Tunisie 1997). De plus, ce secteur crée chaque année, entre 4000 et 5000 emplois, en plus des emplois créés dans les services générés par le tourisme et qui varient annuellement entre 20 000 et 25 000 emplois. Cela porte le nombre d'emplois assurés par ce secteur à 72 000 (fin 1997) et des emplois indirects dus à ce secteur à 220 000 (Rapport banque centrale de Tunisie 1997). C'est dire par conséquent que le tourisme constitue un secteur clé pour l'économie tunisienne.

Pendant la haute saison, le taux d'occupation des hôtels dépasse largement les 70%. Ce dernier atteint parfois les 98%. Toutefois, le marché touristique tunisien attire à peine 2,1% de l'ensemble du marché touristique méditerranéen, avec 4 263 000 entrées en 1997 contre 3 885 000 en 1996. Les nuitées ont été respectivement de 27 684 000 et 24 130 000. Depuis 1995, les rentrées ont augmenté de 9,7%. Quant aux nuitées, elles ont haussé de 14,7% entre 1996 et 1997 (Rapport banque centrale de Tunisie 1997)..

Parallèlement, le taux moyen d'occupation a atteint 52,7% en 1997 contre 48% en 1996. Cette amélioration du taux moyen d'occupation est liée à un accroissement plus élevé des nuitées globales que celui du nombre de lits mis en exploitation.

cadre de la stratégie des entreprises touristiques de notre étude, l'augmentation du nombre de clients, l'amélioration de l'image, du service et de la compétitivité figurent parmi les objectifs perçus comme fort importants. La diminution de la dépendance vis à vis des tours opérateurs n'est souvent pas perçue comme un véritable objectif. D'ailleurs certains responsables trouvent que c'est grâce à ces T.O que les hôtels ont des taux d'occupation aussi élevés. Enfin, l'étude montre que les entreprises accordent de l'importance à l'atteinte de nouveaux marchés, à l'amélioration des réseaux de vente, à la coopération et à la création de nouveaux services. La sensibilité du touriste aux services rendus devient l'un des plus grands paramètres de fidélisation de la clientèle touristique. Le taux de retour des touristes en Tunisie est en régression (Enquête réalisée par l'ONTT en septembre 97). La concurrence internationale et particulièrement méditerranéenne est très vive dans ce domaine. L'amélioration des services touristiques, surtout dans les régions nouvellement acquises à cette activité reste le vecteur privilégié capable de consolider l'image de marque du produit touristique tunisien. Elle permettra d'accroître le taux de retour et d'attirer de nouvelles catégories de clientèle en quête de nouveaux produits et plus exigeante en matière de condition de séjour. Certaines PME de l'étude comptent développer de nouveaux produits touristiques dans lesquels la Tunisie dispose d'un avantage (tourisme saharien, culturel ou archéologique) destinés à une clientèle à revenu élevé.

Tableau 2 : Catégorie des hôtels de l'échantillon

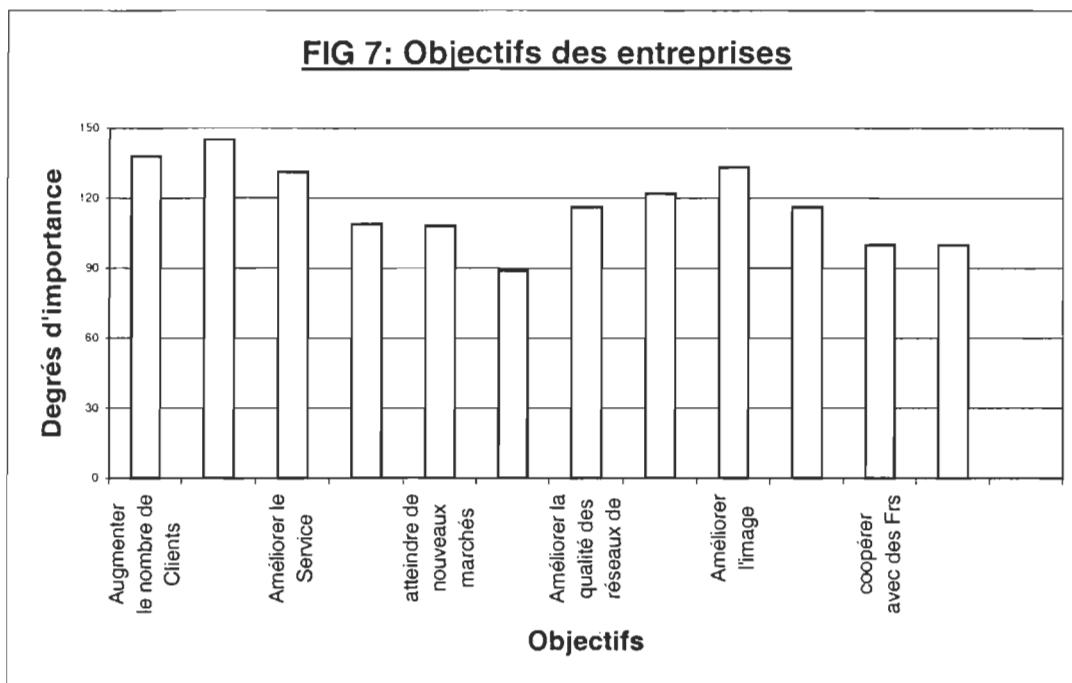
	Pourcentage
3 Etoiles	30 %
4 Etoiles	40 %
Regroupement d'hôtels de 3 et 4 étoiles	10 %
Regroupement d'hôtels de 3, 4 et 5 étoiles	15 %
Regroupement d'hôtels de 2 et 5 étoiles	5 %

70% des hôtels de l'échantillon, se classent dans les catégories : 3 ou 4 étoiles. De plus, se sont des hôtels indépendants qui n'appartiennent à aucune chaîne nationale ou internationale. Toutefois certains d'entre eux ont leurs propres agences de voyage. Les autres hôtels de l'échantillon font partie de certains regroupements (chaînes hôtelières) dont la catégorie varie entre 2 et 5 étoiles.

1-2-Objectifs des entreprises :

Dans le cadre de notre recherche nous avons présenté aux personnes interrogées un certain nombre d'objectifs (à évaluer) qui pourraient nous donner une idée sur les priorités des entreprises de l'étude.

Nous avons déduit, grâce à la figure7, que l'augmentation du chiffre d'affaires est le plus important objectif. Les personnes interrogées le trouvent très important. Également, dans le



	Pas concerné	Très important	Important	Neutre	Peu important	Pas du tout import
Total des entreprises	0	150	120	90	60	30

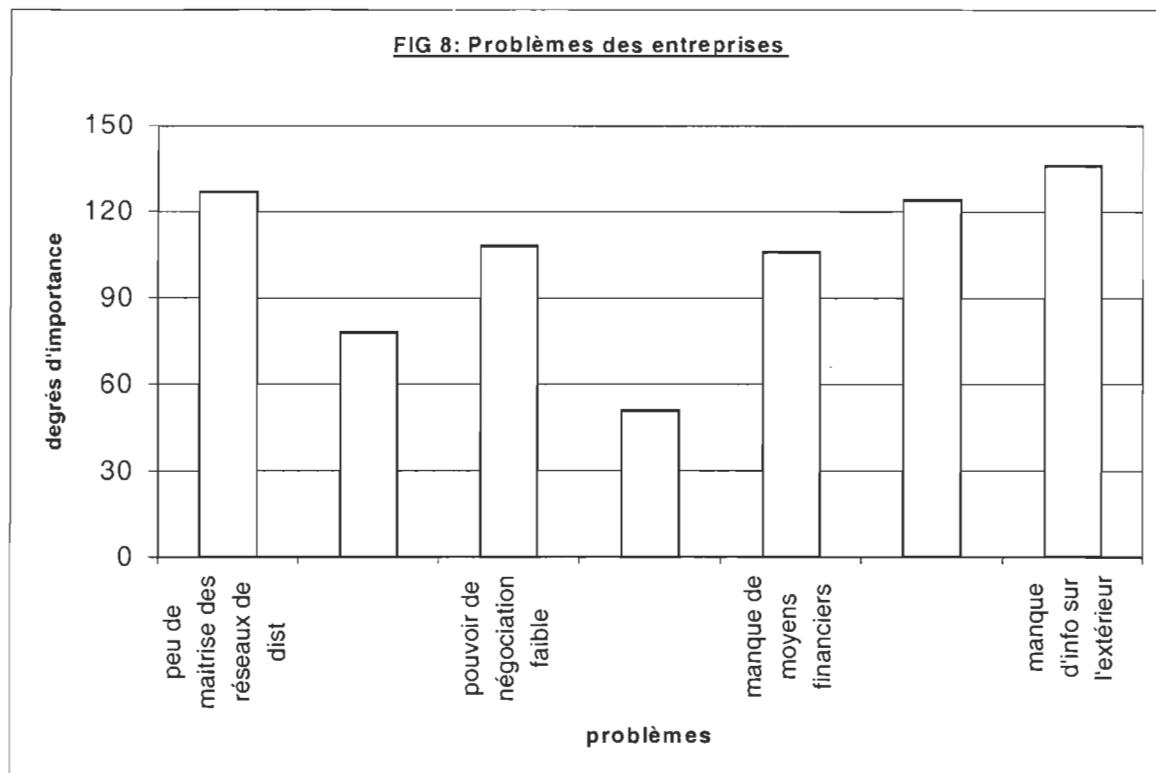
1-3-Problèmes des entreprises :

Nous avons consacré une partie du questionnaire pour évaluer les problèmes rencontrés par les P.M.E. de l'étude.

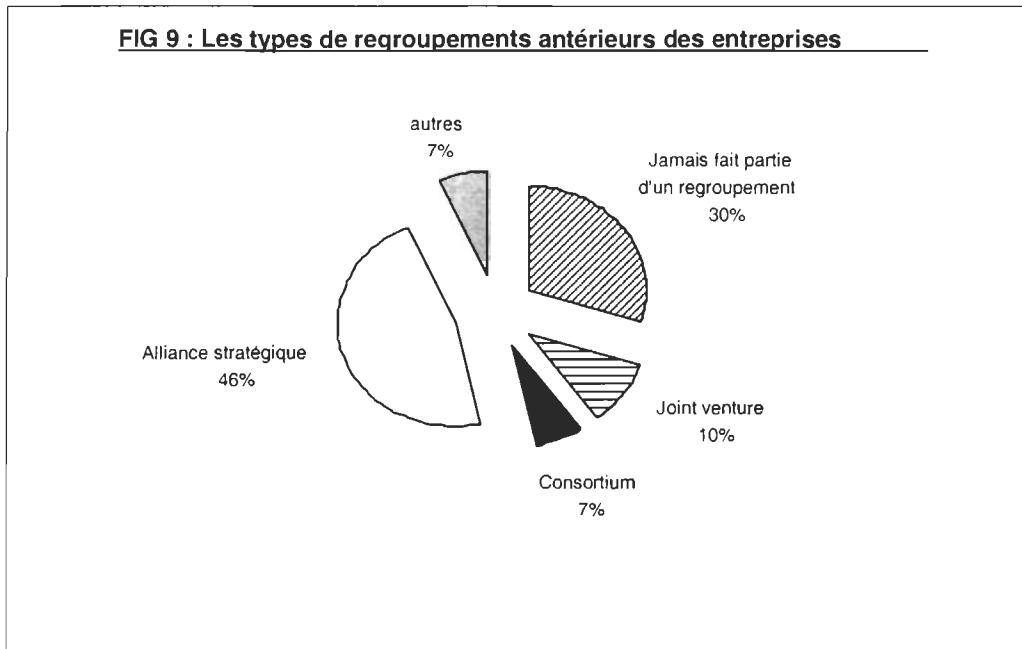
Les problèmes jugés très importants par les hôteliers et chefs d'agences interrogés sont l'insuffisance de moyens promotionnels, le peu de maîtrise des réseaux de distribution, et le manque d'information sur l'extérieur (figure 8). De plus, 90% des entreprises étudiées sont des PME (moins de 500 employés). Ces dernières font face aux problèmes habituels que rencontrent les petites structures qui sont : le manque de moyens financiers et le pouvoir de négociation qui est faible.

De plus, la vente des produits touristiques est détenue essentiellement par des tours opérateurs étrangers qui prennent de fortes commissions (1/3) sur chaque touriste introduit dans le pays. Ainsi, il est étonnant de voir que malgré l'augmentation des entrées et des nuitées des touristes européens, la valeur ajoutée du secteur n'a pas bougé : soit 6% du PIB (ONTT 1997).

Par ailleurs, ces PME touristiques ne sont pas vraiment confrontées au problème d'insuffisance du niveau de qualification de leurs employés. En effet, l'étude montre que le manque de personnel qualifié est perçu comme un problème peu important.



1-4-Les regroupements :

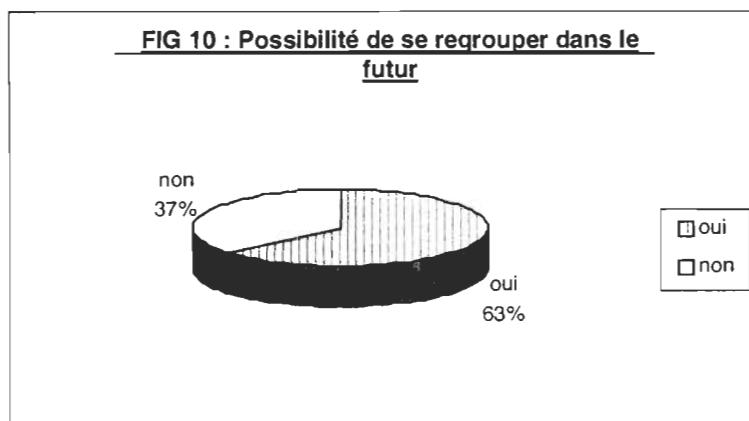


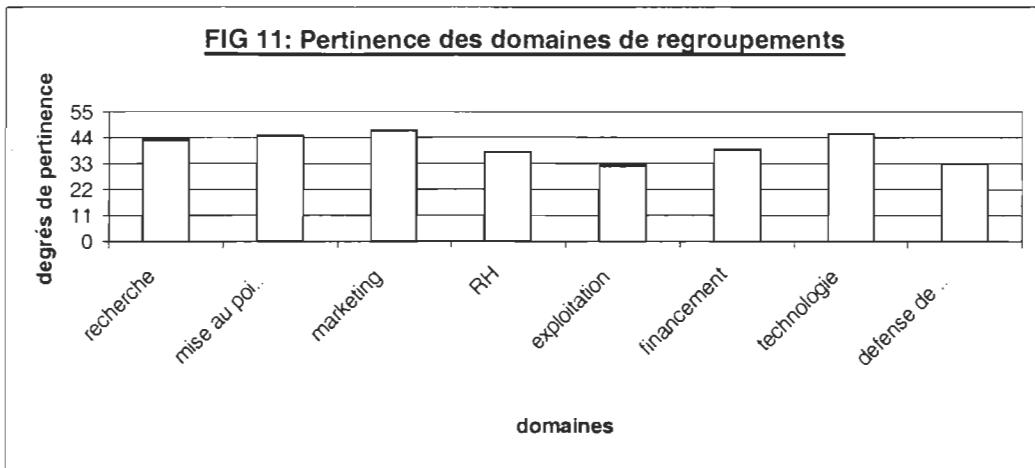
70 % des entreprises de l'étude ont déjà fait partie de diverses formes de regroupements (voir figure 9). D'ailleurs, l'alliance stratégique est la forme la plus courante de regroupement dont a fait partie 46% des PME touristiques interrogées. Ces alliances ont été conclues avec des agences de voyages nationales ou étrangères, avec des hôteliers, avec des transporteurs et avec des tours opérateurs européens. Certaines entreprises de l'étude (10%) ont eu recours à un joint-ventures avec des entreprises européennes d'exploitation et de gestion hôtelière. Outre cela, notre étude a montré que 14% des PME touristiques ont choisi d'autres formes de regroupements (7% ont opté pour les consortia). C'est le cas des hôteliers indépendants ou des agences de voyages récemment créées qui ont choisi de se regrouper par région pour cibler de nouveaux marchés encore peu exploités comme celui de l'Europe de l'Est.

Il est à noter que 20% des hôtels étudiés, formant des chaînes, ont souvent leurs propres agences de voyages coopérants directement avec des tours-opérateurs européens. Enfin, certaines chaînes hôtelières ont créé des PME œuvrant dans divers secteurs (meuble, loisir, construction, médias) dans le but de minimiser les coûts et de créer une indépendance vis à vis de certains fournisseurs.

L'idée du regroupement intéresse la majorité des responsables questionnés. 63% (19 interrogés sur 30) d'entre eux pensent qu'il serait possible pour leurs PME de se regrouper dans le futur (voir figure 10).

Le graphique de la figure 11 nous montre que les domaines de regroupement les plus probables pour les PME de l'étude, qui comptent s'associer, sont le marketing, la technologie, la mise au point de produit et la recherche et collecte de renseignements commerciaux. En fait, les regroupements axés sur le marketing auraient comme buts la promotion dans les pays étrangers, la création de missions commerciales et la participation à des salons professionnels. Le regroupement dans le domaine technologique se traduit par la volonté de mettre au point de nouvelles technologies et de savoir les diffuser. Le développement du commerce électronique et la création de sites web figurent parmi les priorités de ce type de regroupements.





Étant donné que la plus part des PME qui font partie de l'étude souffrent du manque d'information sur l'extérieur, un regroupement dans le domaine de la recherche et dans la collecte de renseignements commerciaux va leur permettre d'avoir des données sur leurs concurrents et de mieux connaître leurs clients. Ces informations sont très utiles pour les entreprises qui veulent évaluer l'industrie touristique tunisienne et mieux planifier et élaborer leurs stratégies.

Enfin, le regroupement dans la mise au point des produits servira essentiellement à améliorer les services et à mettre au point de nouvelles offres en exploitant les avantages dont bénéficie la Tunisie comme le tourisme saharien ou culturel.

Les autres types de regroupements, c'est à dire ceux qui touchent les domaines des finances, de la gestion des ressources humaines, de la défense de la profession et de l'exploitation ne semblent pas intéresser les entreprises qui comptent se regrouper.

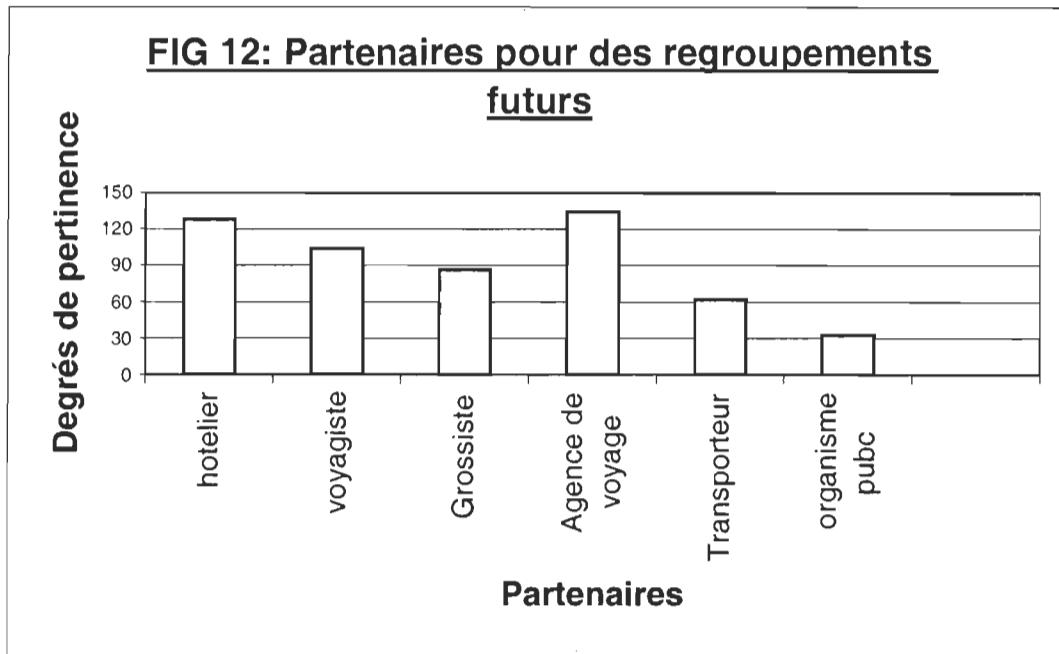
Toutefois, pour le restant des PME interrogées (11 sur 30), c'est à dire celles qui ne comptent pas se regrouper dans le futur, plusieurs domaines de regroupements seraient pertinents, voire très pertinent. En effet, mis à part les regroupements pour la défense de la profession (fiscalité, réglementation etc.) et dans le domaine de l'exploitation (assurances, comptabilité, achat de matériels etc.) tous les autres champs pourraient être choisis lors d'une décision de regroupement.

L'étude nous montre que les partenaires les plus pertinents pour des regroupements futurs seraient les agences de voyages et les hôteliers (voir figure 12). Ceci confirme le fait que la plupart des entreprises interrogées (70%) ayant fait partie de regroupement, se sont souvent alliées avec ces deux types de partenaires. De plus, un partenariat avec un voyagiste semble être pertinent pour la majorité des entreprises. Toutefois, ce type de coopération risque, selon certains hôteliers, de permettre aux tours opérateurs étrangers de contrôler encore plus le secteur touristique tunisien et d'augmenter leur pouvoir sur les hôteliers de la région.

Enfin, les regroupements avec des organismes publics ou avec des transporteurs sont perçus peu pertinents voir pas du tout pertinents par la plus part des responsables questionnés.

La figure 13 résume la perception des avantages des regroupements. On peut déduire, grâce à ce graphique, que leurs principaux atouts (jugés très importants) sont le développement des marchés, l'acquisition des renseignements sur le secteur, la création de nouveaux circuits de distributions, et l'amélioration de la présence internationale et de la compétitivité. Toutefois, la diminution de la dépendance des tours opérateurs semble être un avantage peu important. C'est à

dire que les responsables interrogés ne trouvent pas que la dépendance vis à vis de ces groupes étrangers soit vraiment un problème.

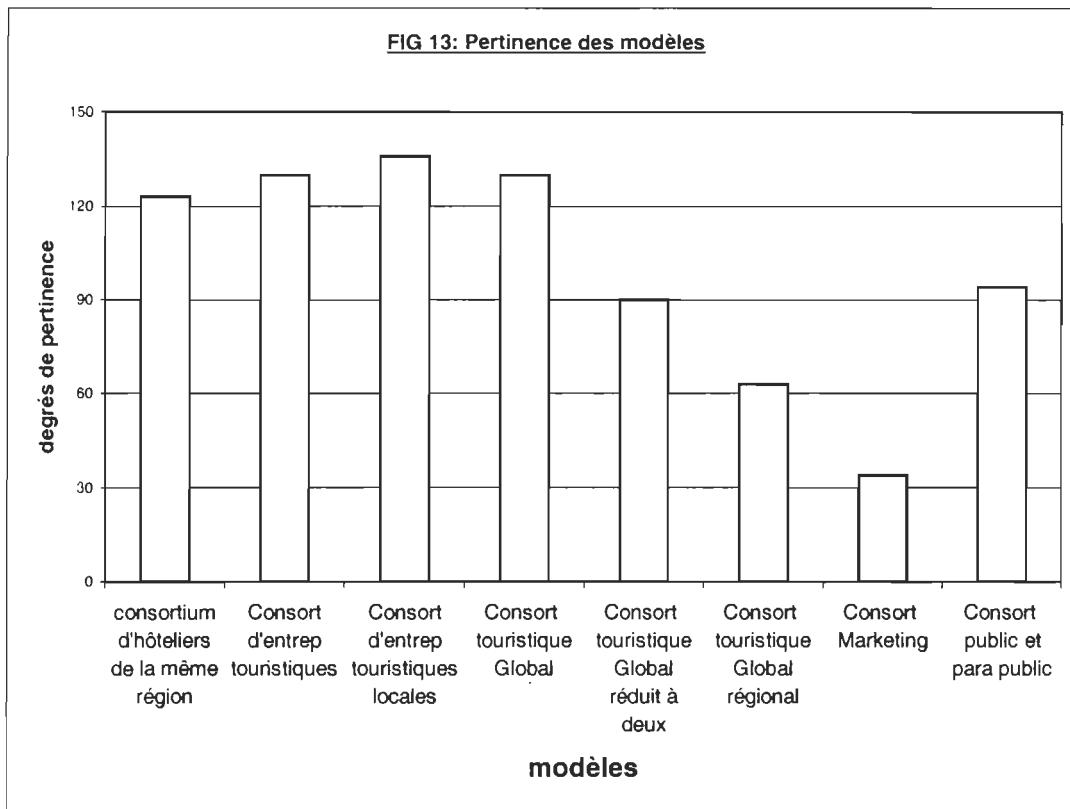


Afin de connaître les modèles de regroupements les plus pertinents et les plus réalisables, nous avons présenté aux responsables interrogés huit types de consortia.

Les modèles jugés très pertinents sont ceux qui rassemblent des hôteliers de la même région, ceux qui sont réalisés entre des entreprises touristiques locales ou nationales et les consortia touristiques globaux (qui mettent en relation les hôteliers, les transporteurs, le secteur des voyages, les centres culturels et d'autres entreprises non touristiques).

Néanmoins, les jugements sur la pertinence des consortia globaux réduits à deux et sur les consortia globaux régionaux ont été neutres. Enfin, les consortia marketing regroupant les hôtels, les médias et les agences de publicités sont perçus peu pertinents.

Seulement trois modèles de consortia sur huit sont jugés réalisables voire même très réalisables. Ce sont les consortia d'hôteliers d'une même région, les consortia d'entreprises touristiques et les consortia touristiques globaux réduits à deux. Les consortia touristiques globaux, qui sont jugés très pertinents et qui regroupent les hôteliers, les transporteurs, le secteur des voyages, les centres culturels et d'autres entreprises non touristiques, ne sont pas perçus comme des modèles réalisables. La même constatation est faite pour les consortia d'entreprises touristiques locales. Pour les consortia publics et parapublic, qui semblent être des regroupements pertinents, leur réalisabilité n'est pas évidente. D'ailleurs les responsables interrogés ne trouvent pas que ces regroupements seraient vraiment réalisables.

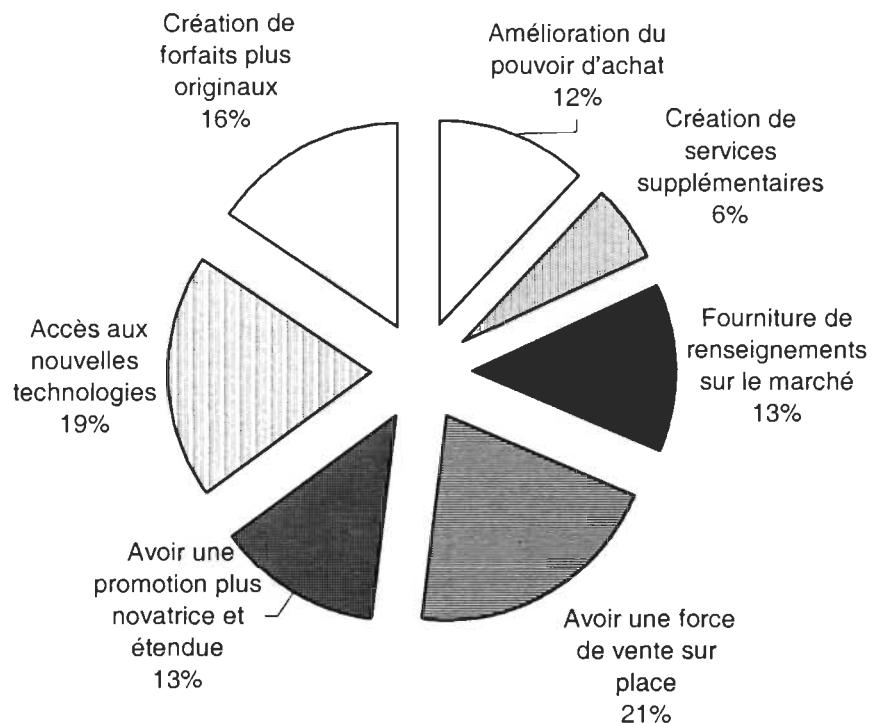
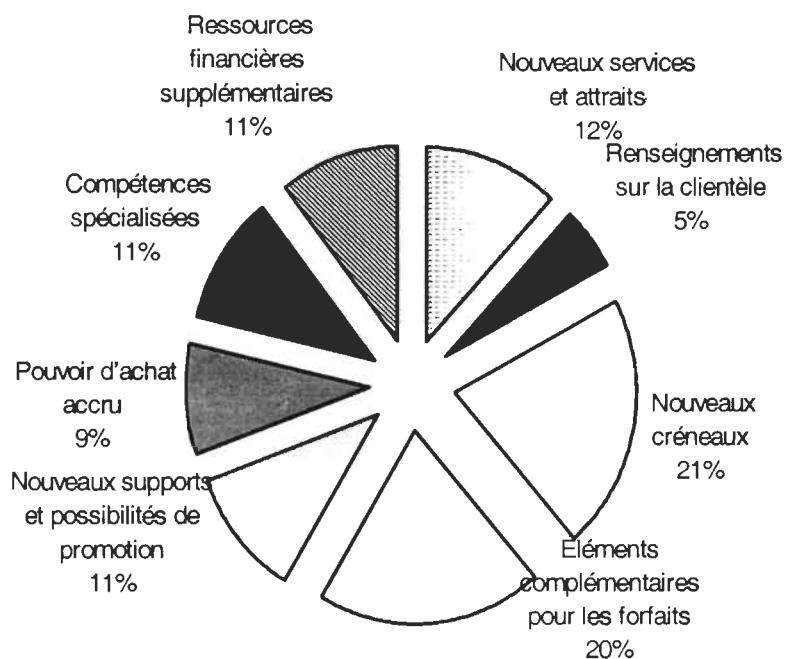


1-5-Contributions provenants des partenaires et apport des entreprises :

La figure 14 nous montre que 21% des réponses sont en faveur d'une force de vente sur place. C'est à dire que la contribution provenant des partenaires qui serait la plus attendue de la part des responsables interrogés serait d'avoir une meilleure force de vente qui serait plus directe (avec moins d'intermédiaires). L'accès aux nouvelles technologies est la contribution qui viendrait en deuxième lieu (19%). Ceci montre l'importance accordée à la technologie et en particulier à celle liée à l'information comme le commerce électronique ou les systèmes de réservation. La création de forfaits plus originaux (16%), la fourniture de renseignements sur le marché (13%) et l'amélioration de la promotion (13%) sont aussi parmi les contributions que pourraient apporter des partenaires lors d'un regroupement. Toutefois, les entreprises de l'étude ne semblent pas vraiment attendre une réelle contribution dans la création de services supplémentaires (seulement 6% des réponses).

Les apports des entreprises interrogées, lors d'un regroupement, se résument dans la figure 15. En effet la majorité des réponses favorisent la création de nouveaux créneaux et l'apport d'éléments complémentaires pour les forfaits (41%). Les autres participations sont d'ordre financier (11%) et promotionnel (11%) ou liés aux services (12%), au pouvoir d'achat (9%) et aux compétences spécialisées (11%).

Seulement 5% des réponses montrent la volonté des entreprises à divulguer des renseignements sur la clientèle. Ceci révèle la méfiance des responsables de leurs futurs partenaires et indique l'importance accordée aux informations liées aux clients.

FIG 14: Contributions provenant des partenaires**FIG 15: Apports des entreprises**

1-6 Facteurs clés de succès et risques des alliances :

Le facteur clé de succès le plus cité par les responsables interrogés est la volonté de collaborer (27%). Viennent ensuite le bon choix des partenaires (19%), le climat de confiance (19%) et la complémentarité des entreprises (12%). Grâce à ces données, nous pouvons déduire que la réussite d'un regroupement dépend essentiellement des membres qui le forment. La taille des entreprises n'est pas nécessairement perçue comme un important facteur de succès (6%). Les facteurs externes comme les subventions et les réglementations gouvernementales ne semblent pas agir d'une manière considérable sur la réussite du regroupement. Enfin, le facteur temps n'est presque pas cité comme facteur clés de succès (seulement 1% des réponses).

Le plus grand risque perçu, par les entreprises vis à vis du regroupement, est le non-respect des engagements (46% des réponses). En effet, il est cité comme la principale cause d'échec de toute forme d'association. L'inégalité des rapports (20%), l'inadéquation des partenaires (21%) et la méfiance continue (13% des réponses) pourraient aussi causer la non-réussite du regroupement.

FIG 16: Les facteurs clés de succès

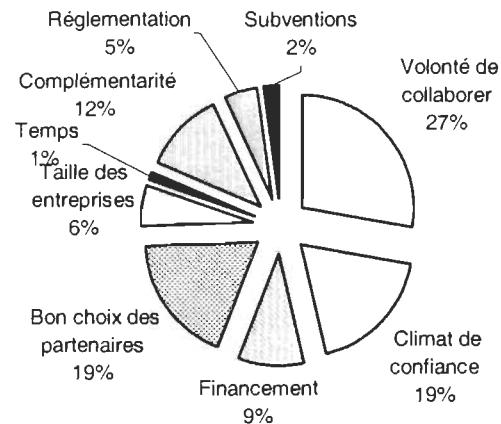
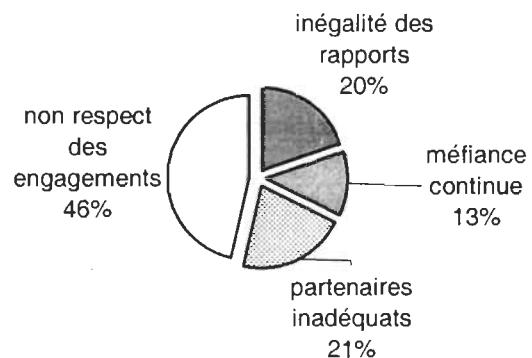


FIG17:Risques perçus des regroupements



1-7-Attitudes des dirigeants

Afin de connaître dans quelle mesure les entreprises de l'étude sont prédisposées à s'engager dans un regroupement, nous avons interrogés leurs dirigeants. Les résultats nous montrent bien que les responsables en question sont prédisposés essentiellement à communiquer et à échanger des renseignements. De plus, ces derniers ont montré une grande volonté à consacrer du temps et à être patients dans le cas où ils seraient alliés à un groupe. Toutefois, ces dirigeants ne semblent pas suffisamment prêts à assumer des problèmes logistiques ou à mobiliser des ressources humaines nécessaires. En outre, ils ne sont pas favorables à l'idée de s'associer avec des concurrents. Enfin, les dirigeants pensent qu'il seraient très utile pour eux de s'associer avec des partenaires de même taille et de même expérience mais d'une autre région.

2- Analyse corrélationnelle

Dans cette partie, nous allons étudier les relations qui existent entre certaines variables. Nous avons donc opté pour l'analyse des corrélations entre les variables de notre modèle. Les résultats vont nous permettre de répondre à la première question de recherche. C'est à dire que nous allons trouver les facteurs déterminants dans la mise en place de consortia d'exportation dans le secteur touristique tunisien.

Notre intérêt est de quantifier l'intensité de la liaison linéaire. Nous avons donc choisi le coefficient de corrélation de Spearman. Ce dernier, est une statistique non paramétrique qui ne requiert pas que l'échantillon provienne d'une population dont la distribution est gaussienne (Kerlinger, 1973). Grâce au progiciel SPSS version 4.0 nous avons pu réaliser la plupart des traitement des données et calculer les coefficients de corrélation.

La figure 22 nous montre la procédure d'analyse des résultats du modèle de recherche de notre étude selon l'analyse bivariée.

Figure 18 : Configuration de l'analyse bivariée (coefficient de corrélation de Spearman)

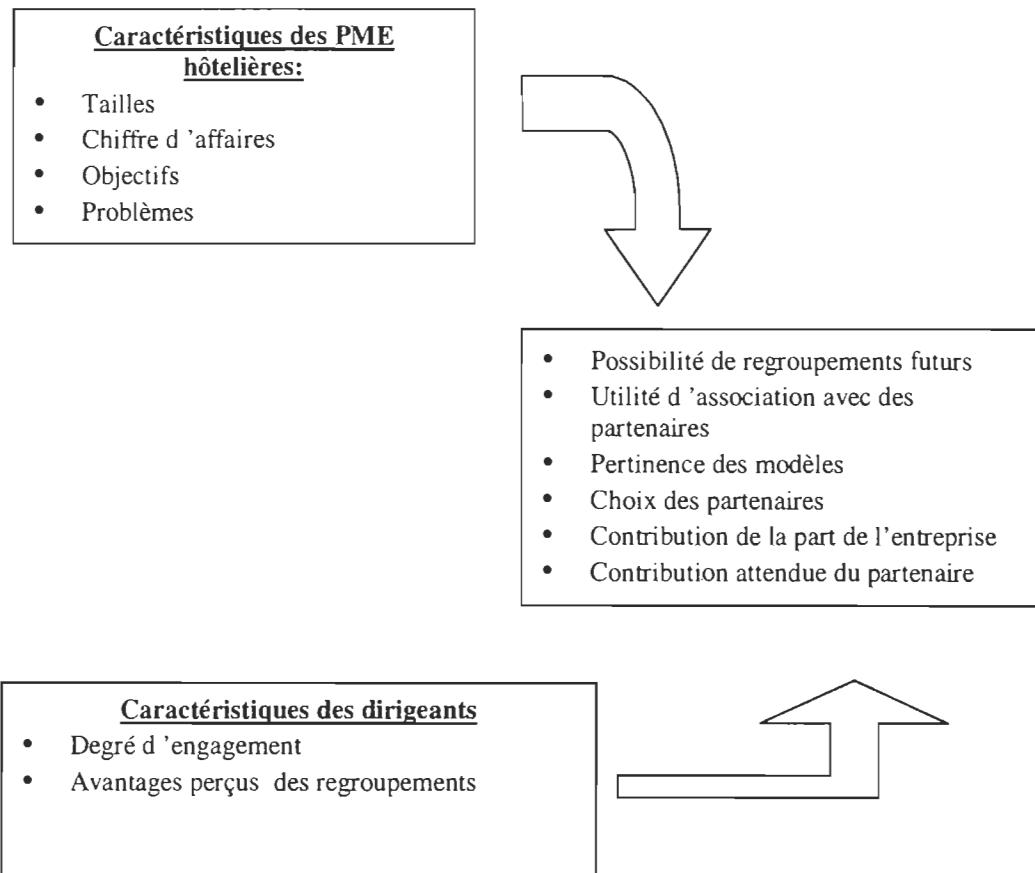


Tableau 3 : corrélations entre les différentes variables (Spearman) :

	Possibilité de regroupements futurs	Utilité d'association avec des partenaires	Pertinence des modèles	Choix des partenaires	Contribution de la part de l'entreprise	Contribution attendue du partenaire
Taille	-0.236	-0,161	0.257	-0.084	0.186	-0.028
CA	-0.246	-0.122	-0.151	-0.242	0.379	-0.234
Objectifs	0.429**	-0.219	0.525**	0.731*	0.123	0.423*
Problèmes	0.369*	-0.124	0.172	0.420*	0.006	0.240
Degrés d'engagement des dirigeants	0.400*	-0.340	0.476**	0.424*	0.146	0.176
Avantages perçus des reggrpmnts	0.699**	-0.108	0.334	0.679**	0.261	0.012

** : la corrélation est très significative (0.01)

* : la corrélation est significative (0.05)

Possibilité de regroupements futurs

Entre la possibilité de regroupements futurs et le degrés d'importance accordé aux objectifs, il existe une corrélation très significative et positive : nous pouvons donc déduire que l'importance accordée aux objectifs affecte l'éventualité d'un regroupement. Parmi les objectifs qui sont jugés très importants nous pouvons citer l'augmentation du nombre de clients, l'amélioration de l'image et du service et le perfectionnement de la compétitivité.

De plus, grâce cette analyse, nous avons pu constater que l'éventualité d'un regroupement entre les hôteliers tunisiens est influencée par leurs perceptions vis à vis des avantages des alliances. C'est à dire que plus ils perçoivent les attraits des regroupements (développement des marchés, acquisition des renseignements sur le secteur, création de nouveaux circuits de distributions, amélioration de la présence internationale et de la compétitivité), plus ils sont prédisposés à former des consortia.

Enfin, nous remarquons que les degrés d'engagement des dirigeants et leurs perceptions des problèmes liés aux entreprises agissent positivement (corrélations positives) sur la possibilité de se regrouper dans le futur. Ces problèmes sont essentiellement dus à l'insuffisance des moyens promotionnels, au peu de maîtrise des réseaux de distribution et au manque d'information sur l'extérieur.

Pertinence des modèles

La pertinence perçue des modèles est très influencée par les degrés d'importance accordée aux objectifs (corrélation positive très significative). Ceci nous permet de dire que l'évaluation des

modèles de consortia jugés très pertinents (entre des hôteliers de la même région, entre des entreprises touristiques locales ou nationales et les consortia touristiques globaux) sont influencés par le fait que les hôteliers accordent une particulière importance à l'augmentation du nombre de clients, à l'amélioration de l'image, du service et de la compétitivité.

De plus, on peut conclure qu'il y a une corrélation linéaire positive (très significative) entre le degrés d'engagement des dirigeant et la pertinence perçue des modèles. C'est à dire que plus les dirigeants sont prédisposés à s'engager dans un regroupement, plus ils jugent pertinents les différents modèles de consortia.

Choix des partenaires

Il existe une corrélation très significative et positive entre le choix des partenaires et les avantages perçus des regroupements. Ces principaux avantages perçus (développement des marchés, acquisition des renseignements sur le secteur, création de nouveaux circuits de distributions, amélioration de la présence internationale et compétitivité) agissent considérablement sur le choix des partenaires les plus importants (agences de voyages et les hôteliers).

Cette préférence pour certains types d'associés est pareillement influencée positivement par trois autres variables (corrélations positive significatives) : l'importance accordée aux objectifs, la perception des problèmes et le degrés d'engagement des dirigeants.

Contribution attendue de la part des partenaires :

Il y a une corrélation significative positive entre les variables « contribution attendue des partenaires » et « importance accordée aux objectifs ». Ceci nous permet de confirmer le fait que les différentes attentes provenant des partenaires (force de vente sur place, accès aux nouvelles technologies, forfaits plus originaux, renseignements sur le marché et amélioration de la promotion) sont influencées par l'importance accordée, par les entreprises de l'étude, à l'augmentation du chiffre d'affaires, l'augmentation du nombre de clients et à l'amélioration de l'image, du service et de la compétitivité.

Taille (nombre d'employés et chiffres d'affaires) :

Selon l'analyse corrélationnelle, nous avons remarqué qu'il n'y avait aucune correspondance significative entre ces variables et les autres mentionnées ci-dessus. Ceci ne nous permet pas de déduire que les variables taille et chiffres d'affaire ont une influence sur : les possibilité de regroupements futurs, l'utilité d'association avec des partenaires, l'évaluation de la pertinence des modèles, le choix des partenaires, la contribution de la part de l'entreprise et la contribution attendue des partenaires. De plus, notre analyse n'a pas pu trouver des corrélations significatives entre l'utilité d'association avec des partenaires et les autres variables liées aux caractéristiques des entreprises et des dirigeants. Il en est de même pour la variable « contribution de la part de l'entreprise ».

CHAPITRE V : CONCLUSION

Après avoir analysé les corrélations existantes entre certaines variables, nous pouvons déduire que certains facteurs sont déterminants dans la mise en place de consortia d'exportation dans le secteur touristique tunisien.

En effet, l'importance accordées par les dirigeants aux objectifs de l'entreprise est un facteur déterminant dans l'évaluation des possibilités des futures mises en place de regroupements, dans l'évaluation des modèles de consortia, dans le choix des partenaires et dans les attentes de la part des éventuels partenaires.

Également, la perception des avantages des regroupements est décisive lors du choix des futurs partenaires et lors de l'évaluations des possibilités d'instaurer de regroupements.

Outre cela, l'appréciation des différents modèles de consortia et le choix des partenaires sont influencés par le degrés d'engagement des dirigeants. C'est à dire que plus les responsables des PME touristiques sont prédisposés à s'engager dans un regroupement, plus leurs choix des partenaires sera important et varié.

Notre étude nous a aussi permit de connaître les facteurs clés de succès d'un rassemblement entre des entreprises touristiques tunisiennes. En effet, selon les dirigeants interrogés, nous pouvons constater que la volonté de collaborer est une variable très déterminante du succès d'un

consortium. Cette réussite dépendra aussi du choix des partenaires et du climat de confiance qui va s'instaurer entre ces derniers. Enfin, le non respect des engagement serait, dans l'opinion des dirigeants, la plus importante cause d'échec d'un éventuel consortium.

Un consortium se réaliserait essentiellement entre des hôteliers et des agents de voyages dans le domaine du marketing. C'est à dire dans des promotions dans les pays étrangers, lors de la création de missions commerciales et avec des participations à des foires internationales . Ces types de regroupements pourraient être également réalisés dans le domaine technologique. À ce niveau, il auraient pour objectif la mise au point de nouvelles technologies. D'ailleurs, l'étude nous a montrés une grande volonté de la part des dirigeants interrogés de développer le commerce électronique et de créer des sites web. Outre cela, un consortium dans le cadre de la recherche et de la collecte de renseignements commerciaux serait intéressant pour les entreprises de l'étude qui voudraient mieux connaître leurs clients et leurs concurrents.

Apports de la recherche :

Notre recherche présente un intérêt double :

Sur le plan théorique :

Notre recherche présente un apport théorique en ce qui concerne les principes des alliances dans le secteur touristique. En se référant au cadre spécifique nous pouvons déduire qu'elle poursuit sur le même axe de recherche tout en dégageant des implications propres à l'environnement des hôteliers tunisiens et qui peuvent être utiles pour des futures recherches.

Sur le plan pratique :

Cette recherche pourrait permettre aux dirigeants des hôtels tunisiens de bénéficier des informations qui seront issues à la fois d'une analyse au niveau théorique et des résultats de notre travail. Ce qui permettra de les sensibiliser aux différents avantages qui peuvent profiter des consortia. Outre cela, cette étude pourrait être utile pour les organismes publics et parapublics du secteur du tourisme qui ont pour rôle la promotion et la coordination des activités touristiques.

Limites de la recherche

Sur le plan conceptuel notre recherche comporte des limites étant donné que certaines variables n'ont pu être considérés dans le modèle de recherche, notamment l'influence des agents externes comme les institutions, les consultants et les agences de promotion de l'industrie touristiques tunisienne. Ceci est du au fait que notre recherche soit exploratoire et que nous avons jugé que les variables les plus importantes pour les PME hôtelières.

Sur le plan méthodologique, la taille de l'échantillon ne nous permet pas de généraliser nos résultats. De plus, notre questionnaire présente des questions dont les réponses dépendent de la perception de l'interviewé et ceci risque de biaiser nos résultats.

Suggestion pour de recherches futures

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés à l'étude de faisabilité d'un consortium entre les hôteliers et les agents de voyage d'un pays en voie de développement qui est la Tunisie. Cette coopération aurait pour but la diminution de la dépendance de ces PME tunisiennes vis à vis des grandes entreprises étrangères. Plusieurs formes de collaborations pourraient s'établir entre les différents acteurs locaux d'un même pays. En effet, d'autres intervenants pourraient être l'objet d'études futures comme les transporteurs ou les fabricants de voyages à forfait. De plus, il serait opportun de faire une étude juridique de la question pour mieux connaître la faisabilité légale de ce type de regroupement dans le cadre du tourisme tunisien.

BIBLIOGRAPHIE

Ascher, F., Tourisme : Sociétés transnationales et identités culturelles , UNESCO, 1984.

Baillargeon, G. et Martin, L., Traitemet avec Excel : version 8.0 (office97) : application de Excel à la statistique en sciences humaines, Éditions SMG , 1998.

Baillargeon, G. et Martin, L., Méthodes quantitatives et analyses de données en sciences humaines, Éditions SMG , 1998.

Baillargeon, G. et Martin, L., Introduction à l'analyse de données en gestion : traitement avec SAS et SPSS, Éditions SMG , 1993.

Balantzian, G., L'avantage coopératif : le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique , Paris, Éditions d'Organisation , 1997.

Banque centrale de Tunisie, Rapport annuel de 1997, Gouvernement Tunisien.

Bergeron, P.G., La gestion dynamique : concepts méthodes et applications, Gaetan Morin Editeur, 2^e édition, 1995.

Brilman, J., Gagner la compétition mondiale, Paris, Éditions d'Organisation , 1991.

Butler, R. and Pearce, D., Change in tourism : people, places, processes, London. Routledge , 1995.

Canadian Tourism Commission, A profile of Canada's travel agencies and tour operators, 1997.

Combe, E., Alliances entre firmes et course technologique, Paris, Économica, 1995.

Cooper, C. and Wanhill, S., Tourism development : environmental and community issues, New York, J. Wiley , 1997.

Edgell, D.L., International tourism policy, Van Nostrand Reinhold, 1990.

Eurards, Y., Pras, B. et Roux, E., Market , études et recherches en marketing : Fondements et méthodes, éditions Nathan.

Gabriel, A., "Le succès des systèmes d'information inter-organisationnels dans les PME : Une étude empirique des systèmes de réservation informatisés dans les agences de voyages", Mémoire de maîtrise, UQTR, décembre 1996.

Gauthier, B., Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données , Presses de l'université du Québec, 3^{ème} édition.

Gouillart, F.J., Stratégie pour une entreprise compétitive : Dirigeants transformez votre entreprise, Economica, 2^e édition, 1993.

Inskeep, E. and Kallenberger, M., An integrated approach to resort development : six case studies, Madrid, World Tourism Organization, 1992.

Joffre, P. et Koenig, G., Gestion stratégique : L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers, Editions Litec, 1992.

Joffre, P. et Koenig, G., Stratégies d'entreprises, Antimanuel, Economica, 1985.

Kaspar,C. "Tourisme et Marketing : Introduction aux recherches touristiques", publications du 23^{ème} congrès de l'AIEST, Autriche, septembre, 1973, Volume 13.

Kokora, A.C., PME, "fournisseurs et techniques d'évaluation financière des projets d'investissement dans le secteur manufacturier québécois", Mémoire de maîtrise, UQTR, août 1993.

KPMG Management Consulting, "Conclure des alliances pour créer des débouchés", Guide à l'intention de l'industrie touristique canadienne, Avril, 1995.

Krippendorf, J., "Notions de base du marketing touristique", publications du 23^{ème} congrès de l'AIEST, Autriche, septembre, 1973, Volume 13.

Leclercq, C. et Leclercq, X., Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise, Paris, Maxima , 1993.

Le petit Larousse illustré, édition entièrement nouvelle, Larousse, 1998.

Leroy, G., Richard, G. et Sallenave, J. , La conquête des marchés extérieurs, les éditions d'organisation.

Marks, M. and Mirvis P., Joining forces : making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances , San Francisco, Calif, Jossey-Bass , 1998.

McGee, J. E., Cooperative strategy and new venture performance : the role of managerial experience, New York, Garland Pub , 1994.

Meloche,G. et Raymond, L., "Mise sur pied d'un consortium à l'exportation", Les cahiers du CETAI, n°88-03, Avril 88.

Miossec, J.M., "Le décollage du tourisme en Tunisie", ITRES, Université d'Aix-Marseille, Centre d'Etudes du Tourisme, 1973, 45p.

Mouline, A., Les alliances stratégiques dans les technologies de l'information, Economica.

Muckielli,R., L'analyse de contenu des documents et des communications , les éditions ESF.

Ndiaye, M., "Une étude empirique des facteurs de succès de l'échange de documents informatisés dans les PME », Mémoire de maîtrise, UQTR, Février, 1994.

Office National du Tourisme Tunisien , Rapport Annuel, Ministère du tourisme, 1997.

Pasqualini, J.P et Jacquot, B., Tourismes, Organisation, économie et action touristiques, Dunod, 1991.

Renaud, K., "Développement d'une grille d'évaluation du potentiel de l'EDI dans les PME", Mémoire de maîtrise, UQTR, mai, 1995.

Travel and Tourism Research Association (Etats-Unis), "It's showtime for tourism : new products, markets and technologies", twenty-seventh annual conference, Bally's Las Vegas Hotel, Las Vegas, Nevada, June 16-19, 1996.

Urban, S. and Vendemini, S., European strategic alliances: co-operative corporate strategies in the new Europe, Oxford, B. Blackwell , 1992.

Uysal, M. and Fesenmaier, D.R., Communication and channel systems in tourism marketing, New York, Haworth Press , 1993.

Weaver, D. B., Ecotourism in the less developed world, Wallingford,CAB International, 1998.

Wheatcroft, S., Aviation and tourism policies : balancing the benefits, Routledge, 1994.

Williams, A.M. et Shaw G., Tourism and economic development : European experiences, London, Belhaven Press , 1991.

Annexes :



C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada G9A 5H7
 Téléphone : (819) 376-5079
 Télécopieur : (819) 376-5079

Département des sciences de la gestion et de l'économie

QUESTIONNAIRE

Étude de faisabilité des consortia dans l'industrie du tourisme tunisien

Note aux répondants :

Cette étude a pour objectif d'analyser l'opportunité pour les entrepreneurs (hôteliers, agents de voyages) de mettre en place un programme de promotion des consortia d'entreprises dans le secteur du tourisme tunisien. Par consortium nous entendons un regroupement formel ou informel de PME appartenant à la même branche d'activité ou à une même filière commerciale. Ces PME (concurrentes ou complémentaires) profitant du cadre de coopération qui est le consortium pour s'allier, développer des complémentarités, générer des économies d'échelles, développer des effets de leviers, renforcer les pouvoirs de négociation conjoints vis à vis d'intermédiaires ou de fournisseurs etc.

Le questionnaire qui suit vise à analyser les perceptions et attitudes des répondants quant à l'opportunité de concrétiser l'implantation de consortia comme stratégie concurrentielle dans le cadre de la mise à niveau du secteur du tourisme tunisien et de son environnement.

Ces données sont anonymes et n'engagent en rien le répondant.

Identification du répondant :

Hôtelier

Agent de voyages

Autre , précisez :.....

Identification l'entreprise :

1- Pouvez-vous nous indiquer brièvement les données suivantes ?

Nombre d'employés (basse et moyenne saison)		Taux d'occupation à la basse et moyenne saison (Si vous êtes hôtelier)	
Nombre d'employés (haute saison)		Taux d'occupation à la haute saison (Si vous êtes hôtelier)	
Nombre moyen de clients (basse et moyenne saison)		Nombre de lits (Si vous êtes hôtelier)	
Nombre moyen de clients (haute saison)		Catégorie de votre hôtel ou nombre d'étoiles (Si vous êtes hôtelier)	
Nombre moyen de réservations par année		Région de l'hôtel	
Chiffre d'affaires			

2- Pouvez-vous indiquer les degrés d'importance des objectifs suivants dans le cadre de votre entreprise?

Actuellement notre établissement, dans le cadre de sa stratégie concurrentielle devrait :

	Pas concerné	Pas du tout important	Peu important	Neutre	Important	Très Important
<i>Augmenter le nombre de clients</i>						
<i>Augmenter le chiffre d'affaires</i>						
<i>Améliorer le service existant</i>						
<i>Créer de nouveaux services et forfaits</i>						
<i>Atteindre de nouveaux marchés</i>						
<i>Diminuer la dépendance des TO étrangers</i>						

<i>Améliorer la qualité des réseaux de ventes à l'étranger</i>						
<i>Améliorer votre compétitivité</i>						
<i>Améliorer votre image</i>						
<i>Coopérer avec des clients</i>						
<i>Coopérer avec des fournisseurs</i>						
<i>Coopérer avec vos concurrents</i>						
<i>Autres : précisez</i>						

3- Quels sont les principaux problèmes auxquels vous êtes confrontés? Prière indiquer leurs degrés d'importances

	Pas concerné	Pas du tout important	Peu important	Neutre	Important	Très important
<i>Peu de maîtrise des réseaux de distribution</i>						
<i>Dépendance vis à vis des T.O</i>						
<i>Pouvoir de négociation faible</i>						
<i>Manque de personnel qualifié</i>						
<i>Manque de moyens financiers</i>						
<i>Manque de moyens de promotionnels</i>						
<i>Manque d'information sur l'extérieur</i>						
<i>Autres : précisez</i>						

Les regroupements :

1- Avez-vous déjà fait partie d'un regroupement?

Oui

Non

Si oui, indiquez quel type de regroupement:

Conglomérat Fusion Joint-Venture Consortium Alliance stratégique

Autres, précisez :.....

2- Comptez-vous vous regrouper dans le futur? oui Non

Si oui, dites dans quels domaines comptez-vous vous regrouper ? (voir tableau)
Si non, indiquez les degrés de pertinences des domaines suivants (voir tableau)

3- Indiquez les degrés de pertinence des futurs regroupements avec des :

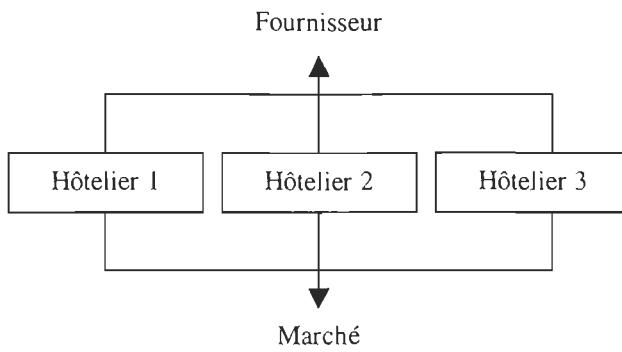
	Pas concerné	Pas pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Hôteliers						
Voyagistes						
Grossistes						
Agences de voyages						
Transporteurs						
Organismes publics						
Autres, précisez.....						

4- Quels seraient les principaux avantages stratégiques d'un regroupement? Prière indiquer les degrés d'importance des avantages suivants :

	Très important	Important	Neutre	Peu important	Pas du tout important	Pas concerné
Développement des marchés						
Nouveaux renseignements						
Rentabilité						
Économies d'échelles						
Résistance aux concurrents étrangers et aux TO						
Nouveaux produits et services touristiques						
Limitation des risques						
Diminution de la dépendance des grands groupes étrangers						
Meilleur pouvoir de négociation						
Présence internationale						
Meilleure compétitivité						
Avoir accès à de nouveaux circuits de distribution						
Autres, précisez.....						

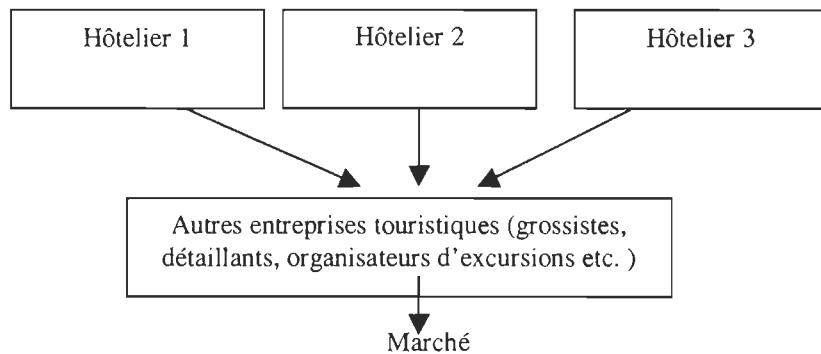
5- Parmi les modèles de consortia suivants, lesquels seraient selon-vous les plus pertinents et les plus réalisables?

A- Consortium entre des hôteliers se regroupant dans une même région



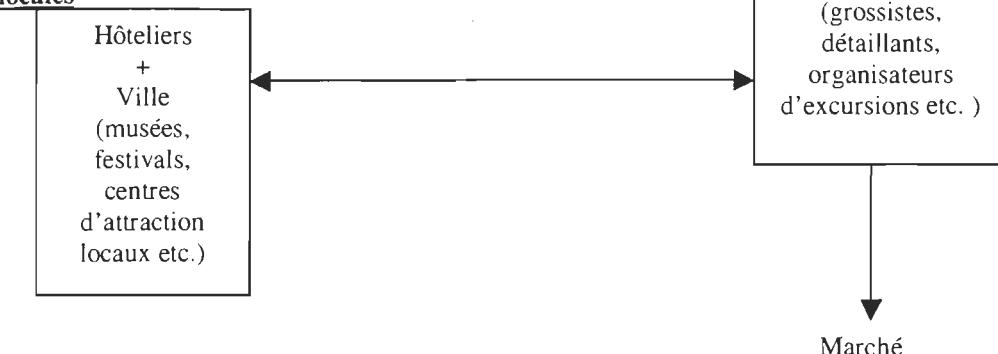
Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

B- Consortium d'entreprises touristique : entre les hôteliers et les autres entreprises touristiques



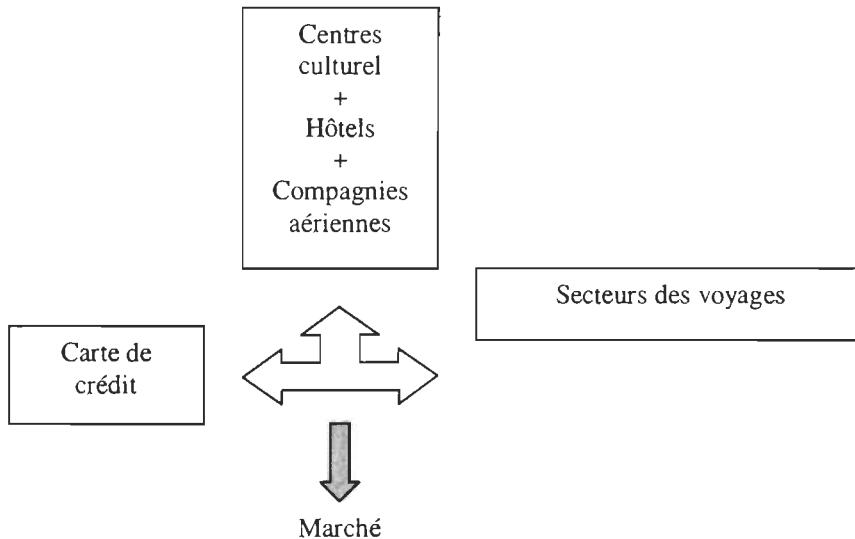
Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

C :consortia d'entreprises touristiques locales :entre les hôteliers, les autres entreprises touristiques et les autorités locales



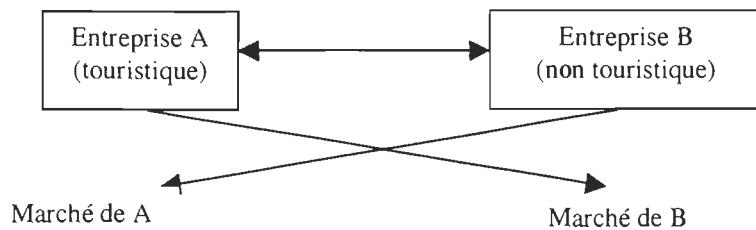
Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

D- Consortium touristique global: hôteliers, compagnies de transport, le secteur des voyages, des centres culturels et d'autres entreprises non touristiques:



Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

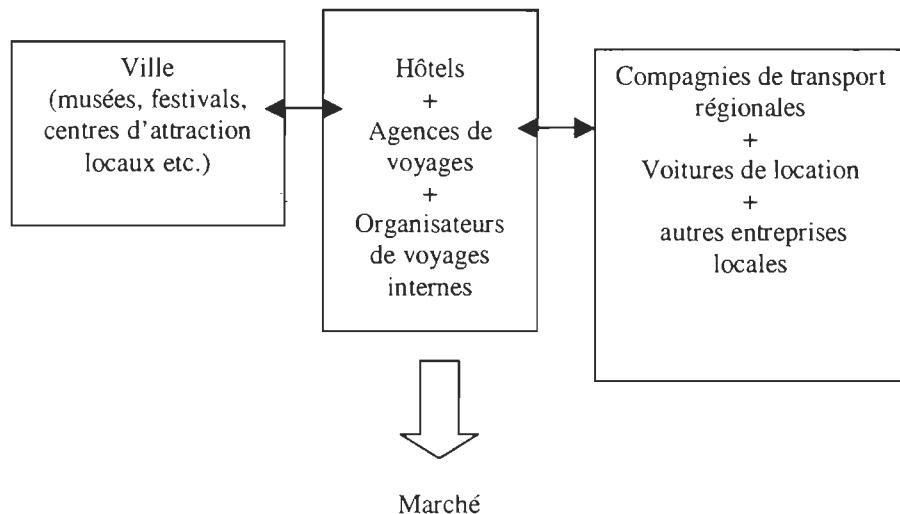
E- Consortium touristique global, réduit à deux :



Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

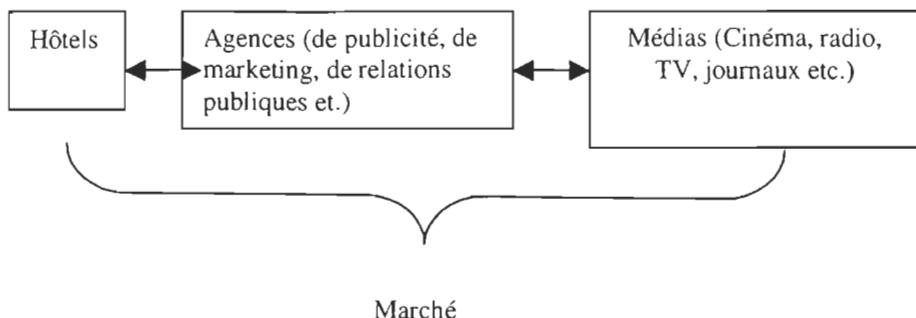
F- Consortium touristique global régional : entre des hôteliers d'une même

région, les autorités locales et les autres entreprises régionales



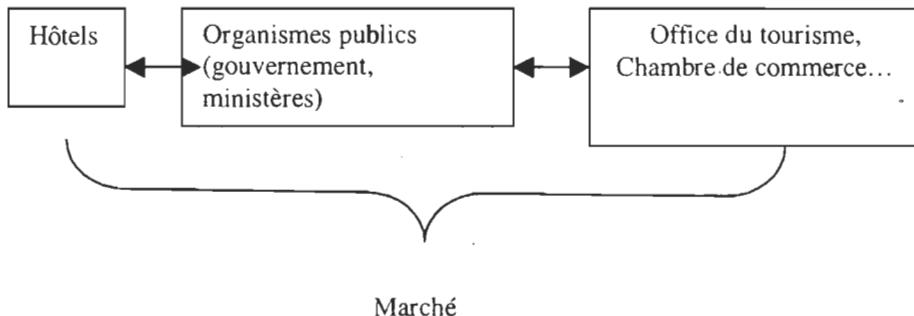
Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

G- Consortium marketing : entre des hôteliers, des agences(de publicité, de marketing, de relations publiques et.) et les médias



Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

H- Consortium public et parapublic entre des



Pas concerné	Pas du tout Pertinent	Peu pertinent	Neutre	Pertinent	Très pertinent
Pas concerné	Pas du tout réalisable	Peu réalisable	Neutre	Réalisable	Très réalisable

6- Dans le cadre d'un consortium, dites quelles seraient les principales contributions provenant de vos partenaires

Amélioration du pouvoir d'achat
Création de services supplémentaires
Fourniture de renseignements sur le marché
Avoir une force de vente sur place
Avoir une promotion plus novatrice et étendue
Accès aux nouvelles technologies
Création de forfaits plus originaux
Autres, précisez.....

7- De votre côté, dites quelles seraient vos principales contributions ou apports pour vos partenaires?

Nouveaux services et attraits
Renseignements sur la clientèle
Nouveaux créneaux
Éléments complémentaires pour les forfaits
Nouveaux supports et possibilités de promotion
Pouvoir d'achat accru
Compétences spécialisées
Ressources financières supplémentaires
Autres

8- Dans le cadre d'un consortium, dites quels seraient les principaux facteurs clés de succès?

Volonté de collaborer
Climat de confiance
Financement
Bon choix des partenaires
Taille des entreprises
Temps
Complémentarité
Réglementation
Subventions
Autres.....

9- Quels seraient selon vous les risques d'un consortium?

Inégalité des rapports
Méfiance continue
Partenaires inadéquats
Non-respect des engagements
Autres

Attitude du dirigeant :

1- Dans le cas d'un éventuel regroupement ou consortium, vous seriez disposés à :

	1 Dans une faible mesure	2	3	4	5 Dans une large mesure
faire preuve de patience et de souplesse communiquer d'une façon régulière échanger des renseignements consacrer du temps nécessaire à vos partenaires assumer des problèmes logistiques engager des ressources nécessaires vous associer avec vos concurrents Autres, précisez					

2- Serait-il utile de vous associer avec des partenaires :

	Pas concerné	Pas du tout utile	Peu utile	Neutre	Utile	Très utile
De même taille						
Du même secteur						
De même expérience						
Du même standing						
De la même région						
De taille différente						
D'une autre région						
D'un autre secteur						
Autres, précisez						

Commentaires et suggestions :

.....
.....
.....