

La transformation digitale dans le secteur du tourisme, Une approche de conduite du changement

The digital transformation of tourism businesses, Change management approach.

HANSALI Abderrahim

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Marrakech

Université Cadi Ayyad - Marrakech

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)

Maroc

gp.hansali@yahoo.fr

Date de soumission : 09/12/2019

Date d'acceptation : 21/01/2020

Pour citer cet article :

HANSALI. A (2019) « La transformation digitale dans le secteur du tourisme, une approche de conduite du changement », Revue Internationale des Sciences de Gestion « « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 851 – 868

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3662413>

Résumé

Le secteur du tourisme a été toujours à l'avant-garde des évolutions technologiques qui ont pu changer notre façon de voyager ces dernières années. Ainsi le secteur a connu une forte intégration des technologies digitales dans ses processus organisationnels. Cependant un benchmark international montre que les conditions d'une intégration adéquate du digital dans le secteur du tourisme varient d'un pays à l'autre, mais préconise que la performance d'une stratégie digitale dans une entreprise touristique repose sur deux logiques stratégiques : logique des facteurs et logique des acteurs.

Selon la première logique, la réussite des projets d'introduction des technologies digitales est liée à des facteurs technico-économiques (technologiques, logistiques, budgétaires...). Quant à la logique des acteurs, elle met en exergue la prédominance des variables humaine et culturelle. En effet elle stipule que la mise en place d'une technologie numérique au sein des entreprises touristiques n'implique pas nécessairement qu'elle sera acceptée et appropriée par les différents acteurs de l'écosystème touristique. L'objectif de cet article est de proposer, en adoptant le prisme de la logique des acteurs, des pistes de recherche liées aux défis de la transformation digitale des entreprises touristiques face à l'épreuve de la conduite du changement.

Mots clés : Transformation digitale ; tourisme ; logique des acteurs ; logiques des facteurs ; conduite du changement.

Abstract:

The tourism industry has always been at the forefront of technological developments that may have changed the way we travel in recent years. Thus the sector has experienced a strong integration of digital technologies in its organizational processes. However, international benchmarking shows that the conditions for adequate digital integration in the tourism sector vary from country to country, but recommends that the performance of a digital strategy in a tourism business rest on two strategic logics: logic of factors and logic of actors. According to the first logic, the success of projects to introduce digital technologies is linked to a variety of technical and economic factors (technological, logistical, budgetary...). As for the actors' logic, it highlights the predominance of human and cultural variables. Indeed, it stipulates that the implementation of digital technology within tourism businesses does not necessarily imply that it will be accepted and appropriate by the various stakeholders in the tourism ecosystem. It is therefore through the prism of this logic of actors that we will contribute to shedding light on research questions linked to the challenges of the digital transformation of tourism businesses faced with the test of change management.

Key words: Digital transformation; tourism businesses; logic of actors; logic of factors; change management.

Introduction

Le numérique (ou le digital) et ses usages sont au cœur d'un mouvement de transformation profonde de la société (Nkwenka, et al., 2019). Désormais, le numérique est devenu un phénomène plus culturel et socio-économique que technologique. En témoigne l'émergence et l'évolution historique de cette culture digitale qui a commencé par la création du premier microprocesseur Intel en 1971 (Rios, 2008). C'est ainsi qu'on peut qualifier les années 70 de l'ère des microprocesseurs ou de la microinformatique. Ensuite nous avons vécu l'avenue des ordinateurs dans les années 80 et l'émergence des télécommunications (Internet et mobile) dans les années 90. Quant à la décennie 2000, elle a connu une forte digitalisation des processus et des métiers et l'amorçage de l'industrie plate-formique (Babinet, 2016). Et enfin notre actuelle décennie est bel et bien marqué par la dictature des réseaux sociaux, du « Big Data », de l'hyper-connectivité, de l'intelligence artificielle...

Il s'agit dès lors de saisir pleinement toutes les opportunités créées par cette révolution digitale, en terme de progrès social et économique, d'anticiper pour ne pas subir les dérives néfastes des évolutions technologiques et en fin de promouvoir le projet de développement de nos organisations publiques ou privées.

Le secteur du tourisme a été toujours à l'avant-garde des évolutions technologiques qui ont pu changer notre façon de voyager ces dernières années. A titre d'exemple au Maroc à l'instar des autres pays à vocation touristique, s'il y a bien un secteur qui a su se transformer depuis l'éclosion du web, c'est le tourisme. En témoigne les statistiques consolidées de l'évolution de la part de ce secteur dans le volume des transactions en ligne qui a passé de 1,9 millions en 2014 à 6,6 millions en 2017 (Statistiques consolidées par nos soins sur la base des données du Centre Monétique Interbancaire au Maroc).

Cependant une lecture fertilisée des expériences acquises à l'échelle internationale montre que les conditions d'une intégration adéquate des technologies dans le secteur du tourisme varient d'un pays à l'autre, mais préconise que la performance d'une stratégie digitale dans une entreprise touristique repose sur deux logiques stratégiques : la logique des facteurs et la logique des acteurs (Martinet, 1994).

Selon la première logique, la réussite des projets d'introduction des TIC (Technologies d'Information et de Communication) est liée à une diversité de facteurs d'ordre technico-économique à savoir les facteurs technologiques, les facteurs logistiques, les facteurs budgétaires, etc. Quant à la logique des acteurs, qui représente la partie cachée de l'iceberg de ces stratégies, elle met en exergue la prédominance des variables humaine et culturelle. En

effet elle stipule que la mise en place d'une technologie numérique au sein des entreprises touristiques n'implique pas nécessairement qu'elle sera acceptée et appropriée par les différents acteurs de l'écosystème touristique. La plupart des écrits consacrés au changement stratégique partent de l'hypothèse que la volonté de maintenir les pratiques et les croyances établies débouche sur une certaine résistance au changement.

C'est donc à travers le prisme de cette logique des acteurs que nous allons contribuer à mettre au clair des pistes de recherche liées aux défis de la transformation digitale des entreprises touristiques face à l'épreuve de la conduite du changement.

Pour ce faire, nous proposons dans un premier temps une revue de la transformation digitale dans le secteur du tourisme et dans un second temps l'exploration des approches et des modalités de la conduite du changement et la proposition des questions de recherche à développer dans nos futurs articles.

1. TRANSFORMATION DIGITALE DANS LE SECTEUR DU TOURISME

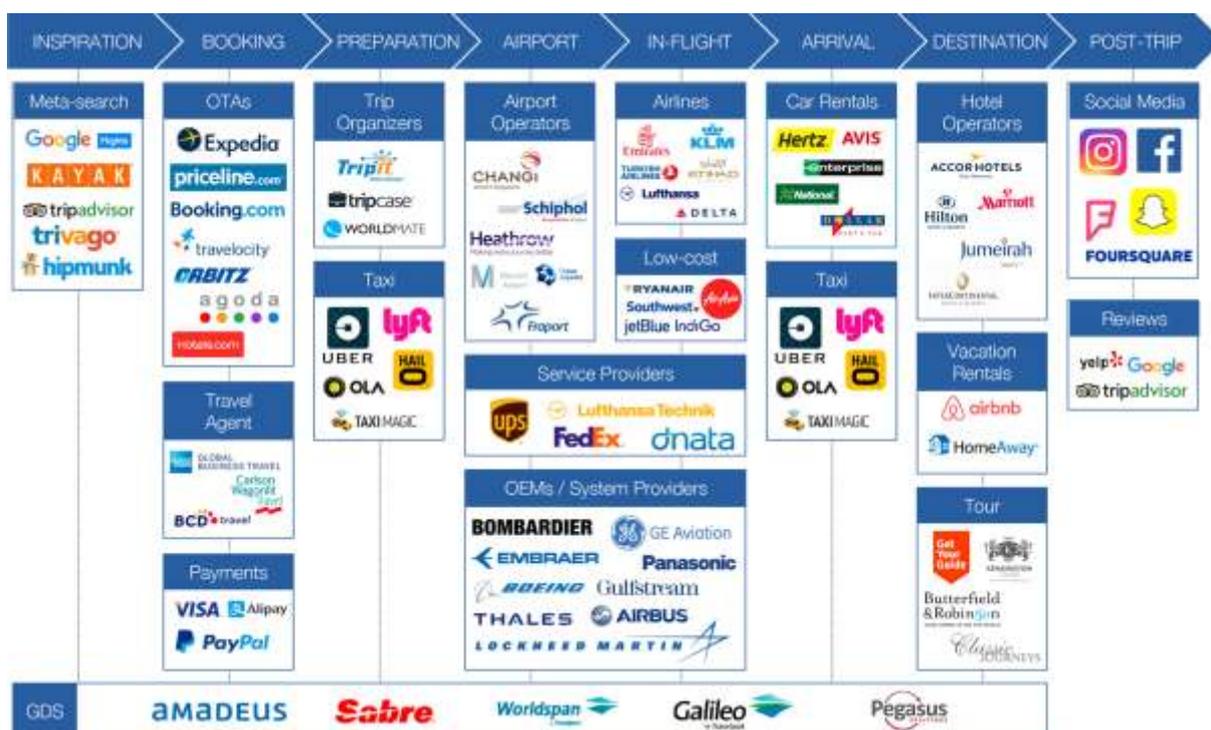
La transformation digitale est un terme collectif et une notion récemment utilisé pour décrire les changements affectant les activités, processus et compétences de l'entreprise par les technologies numériques (I-SCOOP, 2015).

En fait dans le secteur du tourisme nous ne parlons actuellement que de la transformation numérique, nous parions tous sans équivoque sur les technologies numériques comme un levier pour l'amélioration de la performance de nos établissements touristiques et hôteliers ... Ces derniers ont été toujours à l'écoute de leurs clients et de leurs attentes selon une approche de qualité et de fidélisation, mais vu le rythme de développement de l'accès et des usages des TIC par ces clients, les entreprises touristiques n'ont pas anticipé ce contexte de la révolution numérique, en outre nous avons vu l'apparition de nouveaux entrants « digital natives » qui ont bouleversé la cartographie de la performance mondiale du secteur du tourisme. Par exemple Airbnb proposent plus de chambres que le groupe ACCOR leader dans le marché de l'hôtellerie depuis une cinquantaine d'années (Babinet, 2016), et ce grâce à la force des réseaux sociaux et du web en général. Donc toutes les entreprises touristiques sont censées se réinventer et s'aligner à ces opportunités offertes par le numérique...c'est pourquoi nous parlons de la nécessité de la transformation digitale, une transformation qui impacte ces entreprises à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

1.1. La chaîne de valeur du secteur touristique à l'ère du numérique

Cette tendance de développement des TIC a convergé vers une reconfiguration des modèles opérationnels et commerciaux dans le secteur du tourisme. Les nouveaux entrants - en particulier les « digital natives », tels que les agrégateurs de voyages en ligne ou OTA (Online Travel Agency), les méta-moteurs de recherche et les plates-formes de services de voyage - bouleversent la chaîne de valeur (Figure 1).

Figure 1 : La chaîne de valeur du tourisme et les nouveaux entrants



(Source: World Economic Forum in collaboration with Accenture, 2017)

La demande croissante des services touristiques, en particulier sur les marchés émergents, représente une opportunité majeure pour ces nouveaux entrants, dans la mesure où ils mettent au défi les entreprises en place d'adapter rapidement leurs propres stratégies pour capter la croissance. Ces tendances semblent devoir propulser l'industrie dans un mode de production accélérée baptisé « Accéluction » ou Acceluction en anglais (Bounfour, 2016). Quatre thèmes ont été identifiés qui joueront un rôle central dans le processus de transformation du secteur du tourisme au cours de la prochaine décennie (World Economic Forum, 2017) :

- **Expérience de voyage vivante :** Les voyageurs feront des voyages plus adaptés à leurs habitudes et à leurs préférences. Les entreprises du voyage optimiseront



l'expérience client en collectant et en échangeant des données d'une façon permanente. Avec le temps, les voyages se fondront parfaitement dans les autres activités de la vie quotidienne.

- **Activation de l'écosystème du tourisme :** Compte tenu du nombre et de la diversité des parties prenantes tout au long du parcours client qui cherchent à s'approprier la relation client, les rôles des écosystèmes deviennent de plus en plus flous. Les plateformes numériques qui permettent les alliances avec les écosystèmes continueront à émerger, le partage des actifs et des informations devenant de plus en plus important du point de vue des entreprises.
- **Entreprise numérique :** Les technologies numériques qui révolutionnent la fabrication, optimisent l'utilisation en temps réel des actifs et, éventuellement, vont transformer les opérations. Des innovations telles que l'impression 3D, l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IoT), la réalité virtuelle (VR) et les plateformes numériques permettront un travail flexible et des modifications des processus opérationnels principaux.
- **Sûreté et sécurité :** La gestion des identités devenant de plus en plus numérique, un effort de collaboration visant à renforcer la cybersécurité et à protéger la confidentialité des données des voyageurs sera essentiel pour maintenir la confiance des clients et la sécurité publique. Les technologies numériques (par exemple, la biométrie telle que la reconnaissance faciale, l'analyse de foule et la surveillance vidéo via une IA) seront utilisées pour créer un environnement sécurisé et omniprésent.

1.2. Impact de la transformation digitale sur le secteur du tourisme

L'analyse de l'impact de la digitalisation du secteur touristique vise à mesurer la valeur dégagée par les initiatives de transformation numérique au sein des quatre thèmes de l'ensemble de son écosystème. Au cours de la prochaine décennie (2016 à 2025), cette transformation devrait selon les projections de World Economic Forum publiées en 2017 (figure 2) :

- Créer une valeur ajoutée d'environ 405 milliards de dollars pour l'industrie grâce à une rentabilité accrue.
- Faire la migration de 100 milliards de dollars de valeur d'acteurs traditionnels vers de nouveaux concurrents.

- Générer des avantages évalués à 700 milliards de dollars pour les clients et la société dans son ensemble grâce à une empreinte environnementale réduite, une sécurité accrue, ainsi qu'à des économies de temps et d'argent pour les consommateurs.
- Entraîner un déplacement net des emplois actuels dans l'industrie, ce qui devrait être partiellement compensé par la création d'emplois qualifiés de prochaine génération à l'intérieur et à l'extérieur de l'écosystème du tourisme.

Figure 2 : Enjeux pour l'industrie touristique et la société (2016-2025, par thème numérique)

	Potential Business Impact (\$ billion)	Potential Societal Impact (\$ billion)	Total Value at Stake (\$ billion)	Emission Reduction (mn tonnes CO ₂)	Net Impact on jobs (1000s)
Living Travel Experiences	100	165	265	-	270
Enabling Travel Ecosystem	105	380	485	107	(940)
Digital Enterprise	190	20	210	143	(100)
Safety and Security	10	140	150	-	(10)
Cumulative Total	405	705	1110	250	(780)

(Source: World Economic Forum in collaboration with Accenture, 2017)

La transformation numérique devrait avoir un impact positif sur l'environnement, en contribuant à une empreinte de l'industrie plus durable grâce à des innovations en matière de fabrication, des actifs intelligents et une utilisation efficace des ressources. Pour les clients, l'impact personnel devrait être significatif, car les voyages deviennent une expérience sans faille, sans friction et de meilleure qualité.

L'impact sociétal le plus important pourrait être l'impact de la transformation numérique sur la main-d'œuvre du secteur du tourisme, qui pourrait représenter jusqu'à un emploi sur 11 dans le monde d'ici 2025. Une automatisation intelligente modifiera la nature de certains emplois et en supprimera d'autres. Toutefois, la croissance générée par le numérique créera également de nouvelles opportunités d'emploi qui pourraient dépasser l'automatisation des rôles existants, d'autant plus que la forte croissance prévue pour le secteur est attendue. Les plates-formes permettent également des modèles de main-d'œuvre «liquides» et flexibles, qui redéfiniront la relation employeur-employé et présenteront de nouveaux défis pour la réglementation de la

main-d'œuvre. Un effort concerté de l'industrie, du gouvernement, des établissements d'enseignement et de la société civile sera nécessaire pour atténuer tout impact négatif.

Maximiser l'impact de la transformation numérique dans le secteur du tourisme exigera une action concertée de la part des chefs de file de l'industrie, des régulateurs et des décideurs. Une série d'actions pour les acteurs de l'écosystème cherchant à faire de cette transformation un succès peuvent être résumées comme suit :

- Développer une vision claire et concertée validée par l'analyse des enjeux technologiques, de la maturité digitale et du benchmarking des bonnes pratiques ;
- Soutenir l'effort de financement nécessaire pour cette transformation ;
- Soutenir la transition de la main-d'œuvre en réhabilitant les employés actuels par le biais de la formation, et habiliter les établissements d'enseignement à concevoir des programmes d'études préparant la prochaine génération à l'économie numérique ;
- Développer une approche multipartite - impliquant des organisations privées, publiques et de la société civile - pour mettre en place des cadres organisationnels et réglementaires qui définissent les utilisations appropriées des données ;
- Mais surtout préparer pertinemment le processus de la conduite de cette transformation numérique en adoptant une logique de contingence bien appropriée à chaque organisation ou groupe d'organisations.

2. DE LA NECESSITE D'UNE APPROCHE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Devant le constat des nombreuses études portant sur les échecs des projets et les stratégies dans le secteur des TIC, les frontières du champ se sont élargies de manière à y intégrer les contributions des sciences sociales sur le phénomène de la conduite du changement. En effet le changement, selon les propos de Shirky, n'arrive pas lorsque la société adopte de nouveaux outils mais arrive quand la société adopte de nouveaux comportements (Shirky, 2008).

Dans le même registre, une enquête menée par Standish Group en 2009 préconise que la résistance au changement représente la cause d'échec la plus répandue dans le contexte des projets technologiques (Figure 3).

Ainsi la conduite de changement représente, à côté des leviers de financement et des compétences, un défi primordial dans la réussite des stratégies digitales. Mais la question qui s'impose est comment conduire le changement dans le contexte d'une stratégie ou un projet à vocation digitale.

Figure 3 : Causes d'échec des projets IT les plus fréquentes



(Source : Enquête Standish Group 2009)

2.1. Les approches de conduite du changement

L'objectif de ce paragraphe n'est pas de mettre en exergue une revue exhaustive de la littérature en matière de conduite du changement. Nous espérons tout simplement mettre au clair les principales caractéristiques d'un processus de changement. Selon Autissier (2001), le changement est un processus dynamique entre deux situations d'équilibre qui peut être reconstruite à partir de caractéristiques en amont et en aval.

Pour approcher ce processus de changement, il est donc indispensable de tenir en compte de sa nature et de son ampleur (Meier, 2007). Cette logique converge avec celle de la cartographie du changement proposée par Autissier et Moutot (2003) et basée les deux critères du rythme et de l'intentionnalité.

Cependant la littérature insiste énormément sur les deux grandes approches très récurrentes de mise en œuvre du changement organisationnel, à savoir, la forme imposée du changement et la forme négociée ou ce qu'on appelle par le changement «prescrit» contre le changement «construit» (Vandangeon, 2000).

Figure 4 : Typologie du changement

		Intentionnalité du changement	
		Imposé	Volontaire
Rythme du changement	Progressif	Changement prescrit Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)	Changement construit Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise
	brutal	Changement de crise Solutions à un dysfonctionnement	Changement adaptatif Transformation des pratiques et de l'organisation

(Source : Autissier D. & Moutot, J.-M., 2003, p.92)

2.1.1. Le changement prescrit

Le changement prescrit, appelé aussi imposé, est un changement fédéré par un leader initiateur et réformateur et accepté par les autres parties prenantes, leur laissant des marges de liberté très limitées. Selon cette logique, le réformateur est capable de piloter la démarche du changement en supposant que certains facteurs soient réunis tels que l'absence d'opposition ou encore l'existence de rapports de pouvoir totalement au profit du protagoniste du changement (Vandangeon, 2000).

Cependant, il est force de s'attendre à des comportements de résistance de la part des parties prenantes qui n'ont pas pu ou voulu approprié le cadre du changement imposé au départ. Ces comportements peuvent être justifiés par le fait que le changement ne converge pas avec leurs visions et leurs attentes et qu'elles ne soient pas prédisposées à changer (Ansoff, 1984). Aussi, ces parties prenantes antagonistes peuvent résister s'ils considèrent que le changement ne générerait aucun intérêt supplémentaire ou qu'il aurait des impacts néfastes sur leur pouvoir acquis (Crozier & Friedberg, 1977). Pour Probst et al. (1992), le rejet des parties prenantes d'une situation de changement peut être justifié par le fait que l'adoption d'un mode de diffusion, tel que le mode imposé, est jugé inadapté à leur contexte. Aussi stipulent-ils que les personnes résistent au changement quand ils sont cantonnés dans une posture très passive, leur accordant tout juste le droit d'exécuter les instructions alors qu'il faut les considérer en tant que levier du changement (Willett, 1992).

Kotter (2000), pour sa part, affirme qu'un mode de diffusion du changement de nature descendante marqué par la marginalisation des parties prenantes, est générateur de la démotivation et du manque d'implication et par conséquent, d'une dynamique négative et limitée en faveur du changement.

2.1.2. Le changement construit

Selon Vandangeon (2000), Le changement construit, appelé aussi négocié, est basé sur une démarche de consentement et de régulation mutuelle entre les parties prenantes : le réformateur d'une part et les réformés d'autre part. Ainsi l'aboutissement de ce type de changement est tributaire de leur bonne volonté et de leur assentiment (Morin, 1988). Cette perception du changement suppose alors l'engagement des acteurs dans tout le processus du changement.

Ainsi faut-il que les réformateurs d'un changement construit acceptent la conception collective et le développement participatif de la vision, des objectifs et des modalités de son déploiement, ce qui va favoriser d'avantage les interactions fertiles entre toutes les parties prenantes.

Dans ce contexte de construction collective du changement, il est impératif que les parties prenantes sous l'égide du leader se mettent en accord sur le problème à résoudre et sur la démarche d'évolution du processus du changement (Beer, et al., 1992). En effet et à l'inverse du modèle du changement prescrit, les parties prenantes s'attachent à créer le sens du changement avant la formalisation de son contenu.

Les rôles reconnus pour le leader dans cet exercice de construction collective, se résume essentiellement à l'évaluation, la sélection des initiatives, le cadrage du nouveau contexte stratégique et la formalisation des orientations de l'organisation (Vandangeon, 2000). Le leader est en effet le créateur d'un nouveau système global émanant d'une combinaison émergente des comportements au sein de l'organisation (Stacey, 1995). Ce système est pour l'ensemble des parties prenantes une aubaine d'apprentissage collectif en développant de nouvelles idées et en adoptant de nouvelles pratiques aboutissant au changement des comportements.

2.1.3. Le changement hybride, une complémentarité entre le prescrit et le construit

Selon Lawler (1991), cette distinction faite entre les deux processus du changement que nous avons exposé précédemment n'empêche guère leur complémentarité.

Cette hybridation fertile entre le changement construit et celui imposé a été l'objet de l'éloge des certains auteurs comme Mintzberg et Bower. Le premier préconise que les processus structurés et non structurés de prise de décision coexistent au sein d'une même organisation (Mintzberg, 1982). Quant au second, il estime que les logiques descendante et ascendante en matière de planification et de contrôle des actions de conduite du changement sont complémentaires plus que contradictoires (Bower, 1974).

Selon Vandangeon (2000), ce changement hybride peut être mis en exergue par une approche concourante. C'est à dire que lorsque l'implémentation du changement est au départ prescrit dans l'organisation, il est jugé opportun pour drainer plus de synergie, un retour à une logique de changement plutôt construit et vice versa.

2.2. Modalités de conduite du changement :

Outre l'intérêt porté aux approches de changement, des auteurs se sont focalisés sur les modalités et les mesures permettant de conduire le changement et de diffuser la culture sous-jacente. Ainsi, Kotter & Schlesinger proposent six approches pour internaliser les nouveaux comportements et limiter les résistances au changement à savoir l'éducation et la communication, la participation, l'appui et le soutien, la négociation et l'accord, la coopération et en fin la coercition explicite et implicite (Kotter & Schlesinger, 1983).

De même Johnson & Scholes préconisent que lorsqu'on souhaite conduire le changement, il convient de choisir le style adéquat à adopter selon la contingence des contextes. Pour eux ces styles sont résumés en cinq approches : L'éducation et la communication, la collaboration ou la participation, l'intervention, la direction et la coercition (Johnson & Scholes, 2007).

En fertilisant les apports de ces auteurs, nous pouvons proposer une batterie de six couples de modalités ou de styles de conduite du changement selon le schéma suivant de la figure 5 :

Figure 5 : Styles de conduite du changement



(Source : adapté par nos soins à partir de Johnson G. & Scholes H., 2007, p.92)

▪ **L'éducation et la communication :**

Le manque d'information et la mauvaise interprétation représentent les principales causes de la résistance au changement de la part des parties prenantes. Les auteurs proposent alors de les former et de les informer sur le changement afin qu'ils voient une certaine logique dans sa genèse et son appropriation. De ce fait, la communication est un outil incontournable pour mieux expliquer les tenants et les aboutissants du changement convoité et diminuer par conséquent l'impact des rumeurs et des interprétations non fondées et incorrectes.

▪ **La participation et la collaboration :**

D'après les auteurs, nul ne peut nier l'importance de la participation des parties prenantes et son impact dans l'optimisation du processus l'appropriation du changement. Sauf que les modalités d'implication des acteurs doit se réaliser selon une approche collaborative et doit être accentuée par une communication claire du changement en descendant de la tour d'ivoire du top management en en adoptant un langage de proximité.

▪ **L'appui et le soutien :**

L'appui de la direction pour les autres acteurs peut contrecarrer les résistances car il permet de limiter les craintes et l'inquiétude que vivent ces derniers en période de transition. De plus, un soutien en termes d'accompagnement et de formation des acteurs serait un moyen d'augmenter leur aptitude à affronter le changement.

▪ **La négociation et l'accord :**

Il s'agit pour les protagonistes du changement d'offrir des incitations aux acteurs les poussant à changer. Des actions incitatives telles que par exemple, accorder des indemnités financières aux acteurs résistants ou encore leur donner le droit de veto concernant certaines dimensions de l'action de changement.

▪ **La coopération et l'intervention :**

Par la coopération, les auteurs entendent impliquer les chefs des coalitions résistantes dans des rôles symboliques de prise de décision et de les inclure dans l'effort du changement. Il s'agit donc d'une sorte de manipulation qui comporte cependant le risque que ces chefs se rendent compte qu'ils sont manipulés et dupés, ce qui peut amplifier la résistance.

▪ **La coercition et le dirigisme :**

Selon les auteurs, cette approche peut être utilisée en dernier recours, et qui traduit le fait de forcer certains employés à accepter le changement par des mesures telles que les menaces de transfert, les renvois ou encore la limitation des promotions.



Tableau 01 : Etude comparative des styles de conduite de changement

Styles de conduite du changement	Moyens & Contexte	Avantages	Inconvénients
<u>Education et communication</u>	Réunions de groupe assurant l'intériorisation de la logique stratégique et la confiance en les dirigeants	Surmonte le manque d'information	Consommateur de temps L'orientation ou le progrès peuvent être incertains
<u>Collaboration et participation</u>	Implication des groupes dans la définition des priorités et la résolution de problèmes stratégiques	Améliore la qualité des décisions Favorise l'appropriation et l'adhésion	Consommateur de temps Les solutions et les résultats restent dans le paradigme existant
<u>Appui et Soutien</u>	Formation et accompagnement des acteurs par des experts internes ou externes	Limiter les craintes et l'inquiétude Augmenter les aptitudes à affronter le changement.	Risque d'impression de manipulation
<u>Intervention et coopération</u>	Les réformateurs impliquent les chefs des coalitions résistantes dans des rôles symboliques de prise de décision	Le processus est orienté et contrôlé mais l'implication est réelle	Risque d'impression de manipulation
<u>Négociation et accord</u>	Utilisation des incitations aux acteurs les poussant à changer.	Favorise l'adhésion par satisfaction des intérêts	Nécessite de mobiliser des budgets supplémentaires et parfois de partager le pouvoir
<u>Coercition et dirigisme</u>	Utilisation de l'autorité pour fixer les orientations et les moyens d'évolution Utilisation explicite et implicite du pouvoir	Clarté et rapidité Peut réussir en cas de crise ou de forte confusion	Risque de manque d'appropriation Très peu de chance de réussite en absence de crise

(Source : Johnson & Scholes, 2007, p.94)

CONCLUSION :

Nul ne peut nier que le tourisme est l'un des secteurs les plus réceptifs à l'essor du numérique. Depuis plus d'une vingtaine d'années, on se réfère régulièrement au terme générique d'« e-tourisme » pour rendre compte de ce phénomène de la transformation digitale. Mais il faut être prudent sur son utilisation car il recouvre une double signification. D'une part, il renvoie à l'émergence de nouveaux acteurs en ligne ayant « pris d'assaut » la filière touristique traditionnelle (Expedia, Booking.com, Airbnb,...) même si par ailleurs le numérique est devenu l'affaire de tous : institutionnels, professionnels et touristes eux-mêmes. D'autre part, le terme caractérise plus généralement le nouvel âge du tourisme dans lequel la révolution numérique l'a fait basculer.

Ainsi nous avons souligné à travers cette revue de littérature que le numérique constitue un profond levier de transformation pour le secteur touristique en mettant en exergue la diversité des acteurs dans la chaîne de valeur des services touristiques et l'impact de la transformation numérique dans la performance globale pour l'industrie touristique et pour la société que ce soit en matière financière, écologique (réduction des émissions CO₂) et social (création de l'emploi).

De ce fait les entreprises du secteur touristiques devront évoluer obligatoirement ou d'une façon volontariste dans une démarche d'intégration du numérique dans l'ensemble des processus du métier touristique. Cette intégration qui s'est opérée selon une logique de contingence, a touché principalement les principales directions suivantes :

- Transition vers de nouveaux business model centré sur le client touriste (modèle freemium à titre d'exemple)
- Renouveau des modes de management en adoptant des organisations en équipes apprenantes et agiles (à la place des organisations classiques pyramidales)
- Adoption de nouvelles pratiques en bénéficiant des vertus des récentes innovations en relation avec les domaines du mobile, du bigdata, du blockchain, ...
- Activation de nouveaux écosystèmes en matière de distribution, de communication, marketing (digital marketing, Social listing, Community management...)

Ces composantes techniques, économiques et organisationnelles dans le spectre des stratégies digitales au sein des entreprises touristiques sont jugées de grande importance, Mais qu'en est-il des composantes liées à la logique des acteurs marquée par des considérations comportementales très difficiles qui sont en relations avec des variables cognitives,

psychiques, politiques et sociales. Ces composantes humaines hypothèquent d'une façon déterminante le niveau d'adoption et d'appropriation et par la suite le degré d'usage des technologies dans un domaine très complexe, de point de vue de la quantité et de la qualité des parties prenantes, comme celui du tourisme. D'où une approche de conduite du changement est jugé nécessaire.

Enfin et après avoir consacré la totalité de cette étude à une revue contextuelle et conceptuelle de la transformation digitale dans le secteur du tourisme appréhendée selon le prisme de la conduite du changement, deux grandes questions nous interpellent pour la suite de notre recherche :

- Quel modèle de changement est plus dominant au sein des entreprises touristiques dans leur processus de digitalisation ?
- Et quels sont les styles de conduite de changement qui ont été adoptés par les responsables de ces entreprises pour la diffusion d'une culture digitale dans le secteur touristique ?

BIBLIOGRAPHIE :

- Andrews K., (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin, 241 pages.
- Ansoff H.I., (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK), 510 pages.
- Autissier D. & Moutot, J.-M., (2003), *Méthode de conduite du changement*. Paris : Ed. Dunod.
- Autissier D. & Wacheux G., (2000), *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. Paris : Le Harmattan, 320 pages.
- Autissier D., (2001), *Nature des changements produits par une mission d'audit interne*. *Comptabilité contrôle audit*, 7 (2) : 87-103.
- Babinet G., (2016), *Transformation digitale : l'avènement des plateformes*, Le passeur Editeur
- Beer M., Eisenstadt R. & Spector B., (1992), «Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement», *Harvard L'expansion*, pp. 93-103.
- Bounfour A., (2016), *Digital Futures, Digital transformation*, Springer international Publishing, p 79.
- Bower J.L. (1974), "Planning and control: bottom up or top down?" *Journal of General Management*, Vol.1, n°3, pp. 20-31.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*. Paris : Edition du Seuil, 436 pages.
- D. Rios., (2008), *Système à microprocesseur asynchrone basse consommation*, Institut National Polytechnique de Grenoble – INPG, France.
- Dutton J. & Duncan R., (1987), «The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis», *Strategic management Journal*, Vol.8, n° 3, pp. 279-295.
- I-SCOOP (2015). *Digital transformation : online guide to digital business transformation*.
- Johnson G. & Scholes H., (2007), *Stratégique*, Edition française dirigée par F.Fréry, Publi-Union, Village Mondial.
- Kotter J-P. & Schlesinger L-A. (1983), " Choosing Strategies for Change", in *Perspectives on Behavior in Organizations*, McCraw-Hill Publishing Company, NY; pp. 534-551.

- Kotter J-P. (2000). « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Collection Harvard Business Review. Editions d'organisation. pp. 1-24.
- Lawler E., (1991), "Strategic choices for changing organisations", In large-scale organizational Change, The Jossey-Bass ed, pp. 255-271.
- Le Moigne J-L., (1990), La modélisation des systèmes complexes, Edition Dunod, Paris, 192pages.
- Martinet A. C., (1994), Management stratégique : Organisation et Politique, Ediscience International, Paris.
- Meier O., (2007), La gestion du changement : état des lieux et perspectives. In Gestion du changement (Meier et al.). Paris : Edition Dunod, 1-4.
- Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Morin P. (1988), «Pratiques du changement organisationnel», Revue française de Gestion, Mars - Avril, pp. 60-66.
- Nkwenka Nyanda P. G. & al (2019) « Technologies de l'Information et de la Communication, contacts sociaux et performance commerciale des Etablissements de Microfinance au Cameroun : une application du DEA et du modèle de Tobit au cas du réseau CAMCCUL» Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 20 - 40
- Nonaka I., (1988), «Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms», California Management Review, Vol.30, n° 3, pp. 57-73.
- Probst GJ-B., Bruggiman O., Mercier J-Y& Rakotobarison A. (1992), Gérer le changement organisationnel, les Editions d'Organisation. p249-250
- Shirky C., (2008), "Here Comes Everybody : The Power of Organizing Without Organizations",
- Stacey R-D., (1995), "The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes", Strategic Management Journal, Vol.16, n°6, pp. 477-495.
- Vandangeon I., (2000), " Changement prescrit et changement construit : la conduite du processus de changement et les logiques d'action sous-jacentes », In Durand T., Mounoud E., Koenig G. (dir.), Perspectives en Management Stratégique, EMS (Éditions Management & Société), pp. 191-216.
- Vandangeon-Derumez I., (1998), «La dynamique des processus de changement», Numéro spécial, Les organisations face au changement, Revue française de gestion, Septembre-Octobre, n° 120, pp. 120-138.
- Willett G. (1992), La communication modélisée, une introduction aux concepts, aux modèles et aux théories, éd. ERPI, 646 pages.
- World Economic Forum in collaboration with Accenture, (2017), Digital Transformation Initiative : Aviation, Travel and Tourism Industry, <http://reports.weforum.org/digital-transformation>