



HAL
open science

La Tunisie, les dilemmes d'une innovation touristique sans contrôle

Hatem Hamdi

► **To cite this version:**

Hatem Hamdi. La Tunisie, les dilemmes d'une innovation touristique sans contrôle. 1ère Conférence Internationale sur le Tourisme et l'Innovation (CITie'2017), L'école supérieure de technologie Essaouira - Université Cadi Ayyad Marrakech, Nov 2017, Essaouira, Maroc. hal-02111169

HAL Id: hal-02111169

<https://hal.science/hal-02111169>

Submitted on 25 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

La Tunisie, les dilemmes d'une innovation touristique sans contrôle

Hatem HAMDI

EVS UMR 5600 CNRS

Université Jean Monnet de Saint-Etienne

hatem.hamdi@univ-st-etienne.fr

Résumé : Au temps du tout numérique et à l'évolution des aspects du voyage, deux éléments, incitent les pays de destination à se métamorphoser afin de renforcer leurs attractivités et compétitivités touristiques. Le développement par la distinction est devenu la nouvelle tendance de rentabilité de tout marché. La notion de l'innovation s'est imposée comme une exigence d'urgence des politiques publiques tunisiennes sans considération des limites de leur potentiel. Pour suivre ce mouvement, plusieurs freins et limites peuvent survenir. Entre les exigences de transformations et ses effets, le contexte politico-économique et sécuritaire, ainsi que les capacités d'adaptions des différents acteurs, il peut y surgir un décalage à différentes échelles. La question de la compatibilité envers le changement et l'harmonisation avec ou entre les acteurs, l'écart est commensurable. Cette vision emporte avec elle les enjeux de différents secteurs qui subsistent grâce à la création, aussi à l'innovation de produits et services particularisés. Dans les limites d'un projet de développement touristique, il est essentiel de se reposer sur l'implication de l'ensemble des acteurs et la coordination de tous les tissus partenariaux. L'adhésion à l'innovation ne doit cependant pas ignorer l'environnement du territoire concerné. Approuver une telle orientation exige d'être en conformité avec la cadence actuelle des territoires. Afin de développer cette position, l'attention de notre étude portera sur les enjeux de l'innovation dans la stratégie de développement du tourisme tunisien, en termes d'implications des acteurs et leurs capacités d'adaptations. Cela est mis en évidence dans l'étude de cas de la compagnie tunisienne de transport aérien, Tunisair.

Mots-clés : développement par l'innovation, tourisme tunisien post révolution, Tunisair,

Introduction :

Au temps du tout numérique et à l'évolution des aspects du voyage, deux éléments, incitent les pays de destination à se métamorphoser afin de renforcer leurs attractivités et compétitivités touristiques. Récemment, les intérêts se sont projetés sur le rapport relatif entre les secteurs qui produisent des services et l'innovation. Par un glissement de classification économique, on a généralement pour conception de considérer les familles des secteurs de service comme étant proches, alors qu'elles sont structurellement hétérogènes, voire fonctionnellement différentes. Cette distinction se réplique par une dépréciation des modalités d'organisation de l'innovation et les facteurs garant de son processus. Elle s'intensifie dans le cas du même secteur prestataire de multiples services, notamment dans celui des services de tourisme. Ces derniers sont qualifiés de « [...] complexes de nature architecture, [...]. [...] [et] caractérisés, plus que d'autre, par une diversité de service, une diversité des acteurs, une diversité des relations de service ou encore des régimes d'appropriation » [1].

Bien que L. Quiege a appréhendé la réussite d'un processus d'innovation « sur le triptyque : persévérance/capacité d'adaptation/esprit d'équipe » [2], Vian et Hoffmann constatent deux logiques opposées d'une stratégie de l'innovation responsable. La première est « une approche déterministe » [3], fidèle à l'image d'une théorie relationnelle qui recourt aux expériences précédentes. Elle est basée sur la détermination d'un objectif distinct et l'attribution de moyens pour garantir sa réalisation. Une méthode qui agit en faveur d'un modèle de référence qui démarque la reproduction d'une doctrine ou plan opérationnel auparavant établis. Alors que la deuxième repose sur « des moyens aux effets » [4], symbole de la dimension d'influence qui suit les exercices d'actions au cours d'un cycle. Ceci s'appuie sur la recherche des effets possibles de moyens donnés. De ces logiques contradictoires, tant « causales » qui sont établis sur des buts ciblés, qu'« effectuales » qui reposent sur les moyens, la maîtrise du procédé de l'innovation semble être à la fois emprisonnée par une directive unique non changeable, mais aussi contrôlée et considérée comme un champs propice aux changements et à l'innovation. Pour autant P. Drucker, considère qu'« un phénomène contradictoire reste néanmoins le signe d'une opportunité d'innovation » [5]. En effet, tous paradoxes entre des données factuelles et les conceptions adoptées peuvent dévoiler une faille et engendrer une situation d'instabilité qui appelle à l'échec inévitable. Toutefois, ceux qui discernent cette contradiction et arriveront à visualiser leurs capacités d'adaptations seront saisir les procédés d'innovation. « Chaque fois que les responsables d'une industrie ou d'un service se font une fausse idée de la réalité, [...], qu'ils construisent des hypothèses erronées sur cette réalité, ils dirigent leurs efforts à côté, ils les concentrent là où il n'y a pas de résultats. Se crée alors une contradiction entre la réalité et le comportement, qui donne les moyens d'innover avec succès à tous ceux qui sauront la voir et l'exploiter » [6].

Après plus de six décennies d'« un mono-produit basé sur le balnéaire et une mono-clientèle européenne » [7], qui a exclu selon J-M. Miossec « bien d'autres formes de tourisme » [8], le tourisme tunisien se trouve « dans un créneau étroit [...] concurrencé » [9] et dépassé par la situation. A chaque crise touristique, les dépenses publiques, sous forme de fonds d'aides et donations [10], en faveur de différents acteurs de ce secteur, sont vue augmentées plus rapidement que la croissance de l'économie. Ce système de gouvernance basé sur une gestion d'urgence à fait blocus à la place de l'innovation qui cherche à offrir de nouveaux services et à proposer des produits différenciés. Atteignant sa phase de saturation, le tourisme tunisien est en état de stagnation au niveau de la demande et en dégradation à propos de la qualité de service. Comme le tourisme a subi une lourde conséquence dû au déclenchement de la révolution en 2011 et de la crise économique qui frappe le pays,

cependant l'une des grandes déficiences du secteur est visiblement ses lourds défauts et privations en termes d'innovation.

Le développement par la distinction est devenu la nouvelle tendance de rentabilité de tout marché. La notion de l'innovation s'est imposée comme une exigence d'urgence de la politique publique tunisienne sans considération des limites de leur potentiel. Pour suivre ce mouvement, plusieurs freins et limites peuvent survenir. Entre les exigences de transformations et ses effets, le contexte politico-économique et sécuritaire, ainsi que les capacités d'adaptations des différents acteurs, il peut y surgir un décalage à différentes échelles. La question de la compatibilité envers le changement et l'harmonisation avec ou entre les acteurs, l'écart est commensurable. Cette vision emporte avec elle les enjeux de différents secteurs qui subsistent grâce à la création, aussi à l'innovation de produits et services particulariser.

Dans les limites d'un projet de développement touristique, il est essentiel de se reposer sur l'implication de l'ensemble des acteurs et la coordination de tous les tissus partenariaux. L'adhésion à l'innovation ne doit cependant pas ignorer l'environnement du territoire concerné. Approuver une telle orientation exige d'être en conformité avec la cadence actuelle des territoires. Afin de développer cette position, l'intérêt de notre étude, sous forme d'une analyse diagnostic, portera sur les enjeux de l'innovation dans la stratégie de développement du tourisme tunisien en termes d'implications des acteurs et leurs capacités d'adaptations. La Tunisie, est-elle en condition ou en capacité d'adopter et de mettre en place un plan d'action innovant pour le développement de son secteur touristique ? Les filières touristiques et les acteurs publics sont-ils en mesure d'accompagner un processus d'innovation, vers le changement ?

La Tunisie en Manque d'Innovation ?

Cette question a été soulevée lors de la parution du classement de compétitivité mondiale Davos 2016, et lors de l'édition 2017 de l'indice mondial de la compétitivité touristique. Ces deux évaluations révèlent que la Tunisie a connu une régression sur sa compétitivité économique en générale et une chute marquante de son attractivité touristique. Les indices qui ressortent de ces deux classements mondiaux mettent en lumière l'expérience des plans stratégiques de développement économique et touristique adoptés par les autorités tunisiennes. Une lecture analytique des données issues des deux rapports démontre l'échec des plans d'actions choisis.

D'après le classement Davos, la Tunisie est passée de la 32^{ème} place en 2010-2011 à la 95^{ème} place en 2016-2017 sur un total de 140 pays classés. Ce constat chiffré reflète une décadence de compétitivité globale pour lequel le pilier de l'innovation s'est montré parmi les sources de déchéance. Classée 104^{ème} dans ce pilier, la Tunisie apparaît en difficulté en matière de développement par l'innovation. Handicapée par sa capacité à innover, cette dernière est freinée par une qualité de recherche amoindrie, des modalités de financement limités et un manque de stratégies de collaboration entre les différents acteurs. L'ensemble de ces données évoquées par le rapport de Davos mettent en évidence les difficultés d'innovation sur la base de la privation de financement mais aussi sur le déficit d'accompagnement des projets. Un classement projette la Tunisie parmi les pays les moins innovants, également en incapacité d'adhérer à un tel processus de développement. Autant la compétitivité économique s'est montrée bouleversée, la compétitivité touristique s'est vue elle aussi en régression.

Dans le classement mondial 2017 de la compétitivité dans le domaine du tourisme et du voyage, la Tunisie se voit reclassée et en abaissement sur ces indices d'activités et d'attractivités. Si elle était classée à la 2^{ème} place à l'échelle africaine et à la 4^{ème} place à l'échelle Arabe en 2009, elle souffre d'un manque de compétitivité depuis la révolution de 2011. En effet, le rapport bisannuel du forum économique mondial sur la compétitivité dans le tourisme recule la Tunisie de 7 places dans la zone africaine et de 43 places au rayon mondiale en 2017 avec un score global de l'ordre de 3.5 sur 7 points, alors qu'en 2009 elle occupe la 44^{ème} place de ce même classement avec un score de 4.37 sur 7 points (figure. 1). Malgré qu'elle maintienne sa position dans le top 10 africain (9^{ème} rang), la Tunisie perd son poids d'une destination compétitive pour ces concurrents directs d'Afrique du nord où elle se retrouve derrière le Maroc et l'Egypte qui sont respectivement classés 3^{ème} et 4^{ème} (figure. 2).

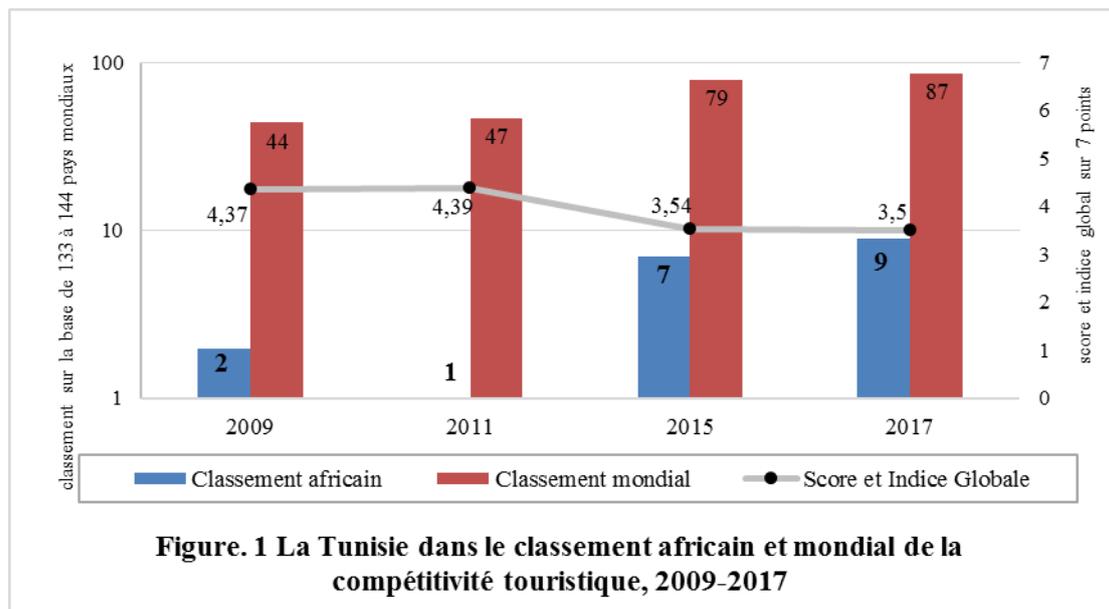


Figure. 1 La Tunisie dans le classement africain et mondial de la compétitivité touristique, 2009-2017

Source : graphique conçue par l'auteur à partir des données recueillies de l'indice mondiale de la compétitivité dans le domaine du tourisme et voyage 2017, par The travel and tourisme competitiveness.

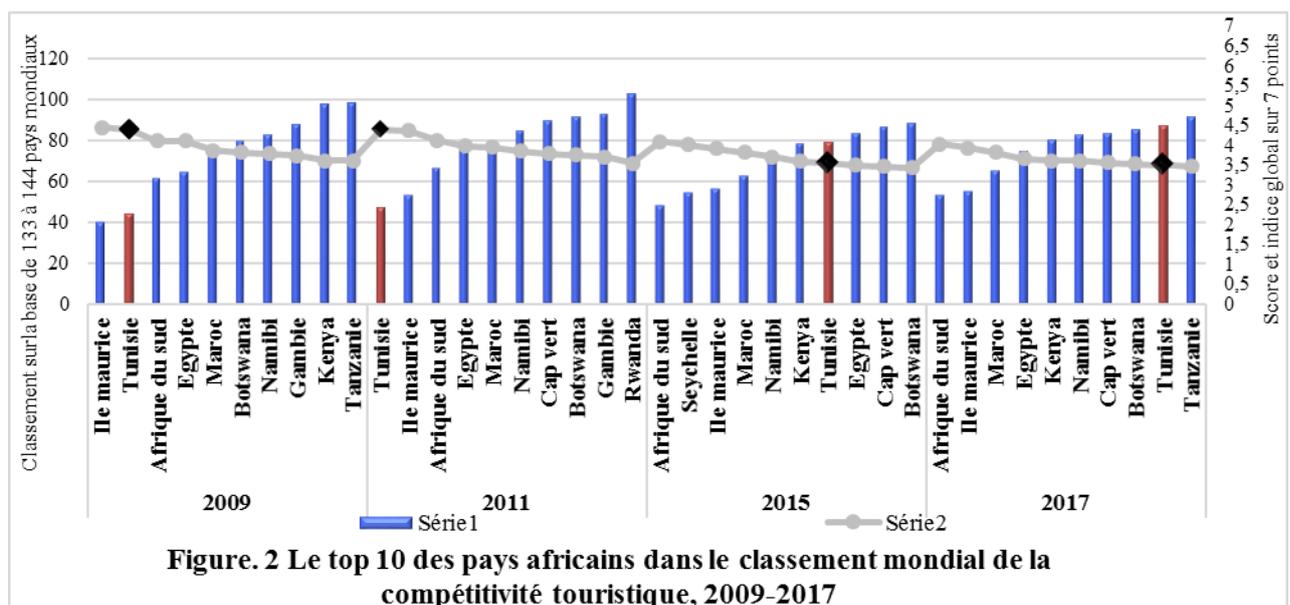


Figure. 2 Le top 10 des pays africains dans le classement mondial de la compétitivité touristique, 2009-2017

Source : graphique conçue par l'auteur à partir des données recueillies du classement mondial de la compétitivité touristique 2017, par le Forum Economique Mondiale sur le Tourisme.

Ce résultat s'explique par une rétrogression du positionnement sur la situation de l'environnement touristique du pays. A titre comparatif, plusieurs critères ont subi un déclin, influant ainsi sur le classement de la compétitivité touristique de la Tunisie au rang mondial. Entre les années 2009 et 2017, des répercussions ont été enregistrées marquant une importante déchéance comme celle relative à la sûreté et sécurité (-71 places), les infrastructures et les services touristiques (-15 places), les infrastructures de transports aériens (-23 places), la compétitivité des prix (-2 places), l'ouverture sur le monde (-46 places), le climat d'affaires (-17 places) et l'industrie du tourisme et du voyage (-33 places).

Par ailleurs, les faibles index révélés par les deux rapports de compétitivités interrogent d'autant plus sur la faisabilité des stratégies adoptées par la Tunisie en matière de développement par l'innovation. Plusieurs sont les plans d'action qui ont été élaborés afin d'édifier un environnement favorable à la relance de la compétitivité économique et touristique du pays. En effet, la Tunisie a planifié divers cadres stratégiques innovants notamment le projet d'une « Tunisie digitale 2018 » et la stratégie de développement du tourisme à plusieurs reprises. Concernant le premier, il vise à ce que la Tunisie devienne une référence numérique internationale et de faire des TIC un levier important pour le développement socio-économique. Il révèle six orientations stratégiques parmi lesquelles l'innovation qui comptabilise six initiatives sur un total de 33. L'objectif premier est de faire de l'innovation le moteur du numérique et de l'entrepreneuriat via le développement de solutions créatives et fonctionnelles. Toutefois, la stratégie de développement du tourisme a été redéfinie plusieurs fois depuis la révolution de 2011 en dépend du changement du ministre. L'une d'elle est lancée en 2013 pour un plan d'action de trois ans, autour de six grands axes dont la diversification de l'offre, la promotion, la gouvernance, la maîtrise des TIC et le développement du transport aérien. Celle-ci a été relayée en 2014 par une autre stratégie, dite « vision 3+1 » qui s'étale sur 7 à 10 ans lors de l'affectation d'un nouveau ministre. Elle s'articule sur quatre axes principaux et en reprend certains de la 1^{ère} stratégie, à savoir la diversification de l'offre selon les régions, la qualité et la formation, l'image de marque (le branding) et la modernisation du secteur. Une vision reprise en 2015 avec l'arrivée d'un nouveau gouvernement qui lui aussi lance sa stratégie.

Tout compte fait, redéfinir les stratégies chaque fois qu'une nouvelle autorité s'installe, reste les seules innovations et tendances du tourisme tunisien. D'ailleurs, pour appuyer ce constat, la banque centrale de Tunisie dévoile que pour la 1^{ère} fois de son histoire, le secteur touristique à une contribution au PIB qui est négative où en 2015, il est de -0.5% et de -0.1% en 2016 [11]. Une situation alarmante observée dans les index de classement de compétitivité Davos et de l'actuelle situation du secteur touristique qui laissent pressentir les limites de stratégies adoptées, ainsi que les difficultés à relancer le développement par des actions innovantes.

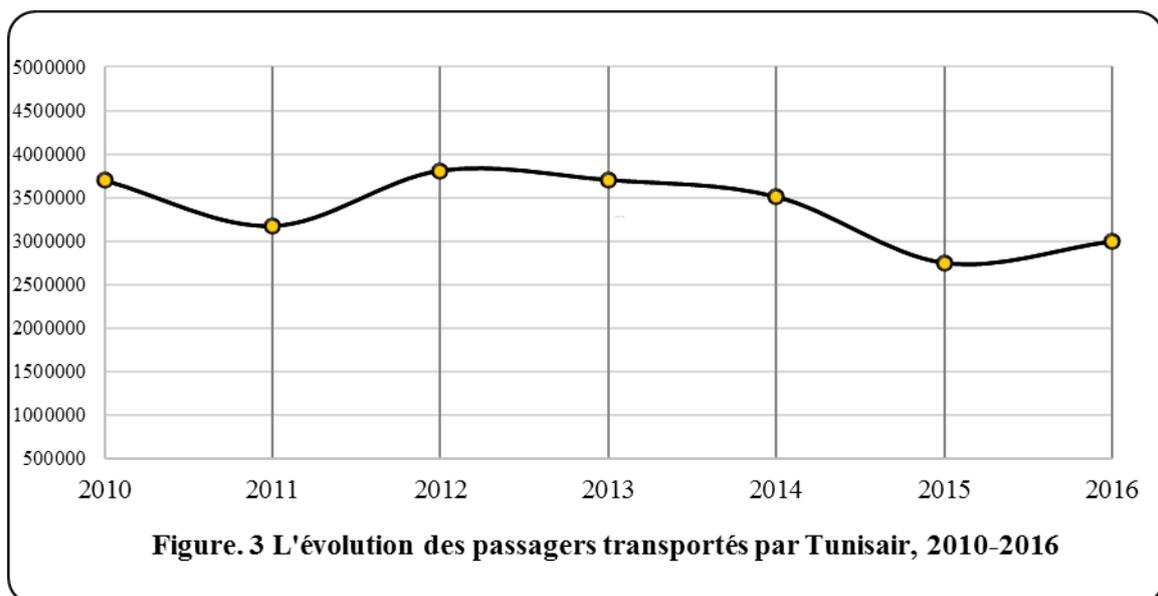
L'Innovation Selon Tunisair : Un Corps Malade

Le concept de l'innovation nous renvoie à plusieurs portraits associés, mêlant ainsi la théorie issue de laboratoire et la pratique source de création et de conception, elle forme également un repère d'un climat avant-gardiste au sein de la structure. Une atmosphère qui intègre une dynamique novatrice dans l'ensemble des équipes, avec pour seule ligne conductrice, le développement de la valeur de la société, le suivi constant et la participation à la recherche des pistes de décisions. Toutefois, ces notions peuvent faire l'objet d'une révision complète si l'on considère qu'elles sont nombreuses les expériences hâtives symbole de

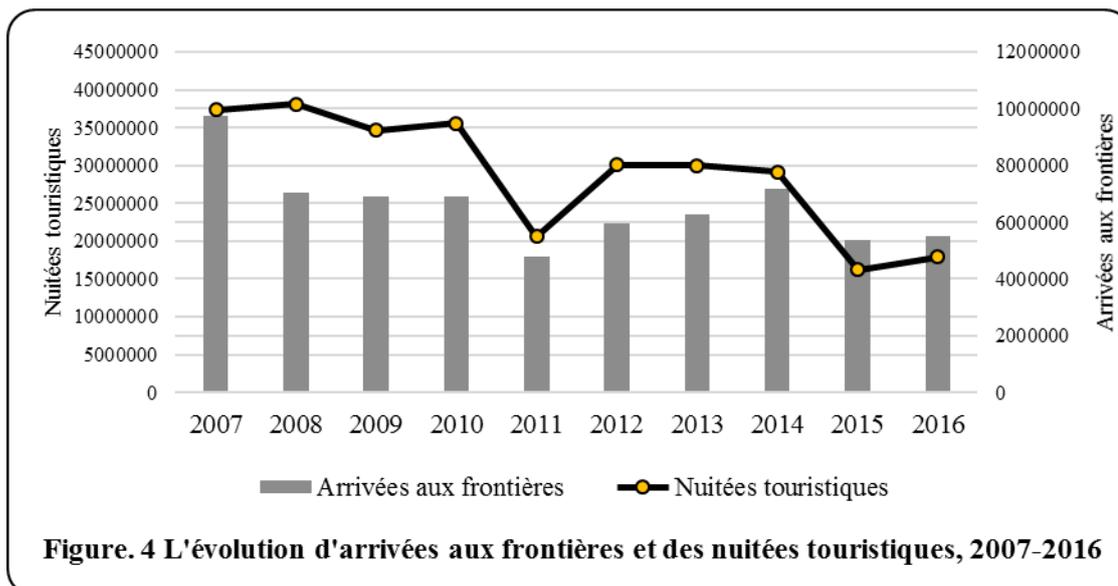
l'image d'une entreprise boiteuse comme le cas de la compagnie tunisienne de transport aérien, Tunisair.

Comme le déclare J-M. Miossec, « c'est grâce à l'avion que le tourisme a pu se développer en Tunisie » [12]. Au-delà du rôle historique joué par Tunisair dans le soutien de l'activité touristique et la promotion de la destination tunisienne, divers sont les indices de dégradation depuis 2011 qui ont été déterminant dans l'approfondissement de la crise du tourisme. Révélé selon Brigas et Dostaler tel « une partie intégrale et un élément clé de l'expérience touristique » [13], le transport se trouve au centre du rythme des mécanismes de l'activité touristique, aussi bien qu'une dynamo « dans le décollage [...] de ce phénomène » [14]. En cas de dysfonctionnements ou gênes de services de transport touristique, il peut y avoir de fortes répercussions négatives dans l'ensemble de l'offre touristique. En effet, le transport se distingue comme un des acteurs fort de la filière du tourisme et un composant majeur du produit touristique. Pour un plan d'action innovant de toute destination touristique, le service du transport est souvent impliqué dans l'ensemble de l'offre touristique de tel façon que le déroulement du voyage devient un baromètre préliminaire de la destination. L'innovation évaluée sous le rapport qualité-service et la convenance efficacité-punctualité pendant un voyage touristique, ceux-ci s'affichent chez les touristes comme des éléments déterminant pour former un jugement sur la destination. Brigas et Dostaler, rajoutent que « le transport agit donc sur le choix des touristes et il est déterminant pour soutenir le développement de l'activité touristique d'une destination » [15].

Semblablement à la plupart des destinations méditerranéennes concurrentielles, la Tunisie a entamé son année 2011 par une révolution sociale qui a conduit à un effondrement généralisé à tous égards. Avec la propagation d'un climat d'insécurité, la multiplication des mouvements sociaux et la présence d'une incertitude politique, l'activité touristique ainsi que les autres filières du tourisme ont été bouleversées, voir même handicapées. En vue de ces circonstances, aggravées en plus par des attentats terroristes en 2015 ciblant le cœur des sites touristiques, les indices statistiques de l'évolution des passagers transportés par Tunisair, de même les arrivées aux frontières et les nuitées hôtelières touristiques ont été bousculé vers une situation lourde de conséquences (figure. 3 et 4). Ceux-ci témoignent de la fragilité du tourisme et ses filières et l'impact de successions des crises sur leurs activités.



Source : graphique conçue par l'auteur à partir des données recueillies de l'Office tunisien du tourisme 2010-2016.



Source : graphique conçue par l'auteur à partir des données recueillies de l'Office tunisien du tourisme et de l'Institut national de la statistique 2007-2016.

Afin d'assurer son activité, les filières ou les acteurs impliqués dans le tourisme, ayant le statut d'une institution ou entreprise publique, sont conviés à se distinguer par leurs valeurs ajoutées et doivent faire preuve de indicateurs de performances positifs et alignés sur la stratégie de l'entreprise. S'ils se contentaient durant les périodes de détresses économiques de rester dans les parages malgré l'aggravation de leurs pertes, l'orientation de l'État vers la privatisation de ces institutions peut devenir un fait accompli et inévitable. Depuis les années soixante déjà Rivier avait confirmé que par exemple en France, « les entreprises publiques situent assez “en amont “ dans le cycle de production » [16], autrement dit, être acteur économique publique, c'est conduire la stimulation de l'accroissance et agir dans son environnement en fonction de l'intérêt de son activité. Cette analyse permet de rapprocher des rôles assignés aux différents acteurs publics dans le tourisme là où M. Clotilde et A. Ba ont indiqué qu'être un acteur dans le tourisme, « c'est penser le besoin de l'autre, de l'étranger, du passager, du voyageur et les moyens de le satisfaire. C'est donc anticiper, [...] s'inspirer de ce qui se passe ailleurs et en donner une représentation adaptée au nouveau contexte » [17]. La mise en question de l'implication des acteurs dans le développement du tourisme peut faire appel à la relation de ces derniers à l'innovation.

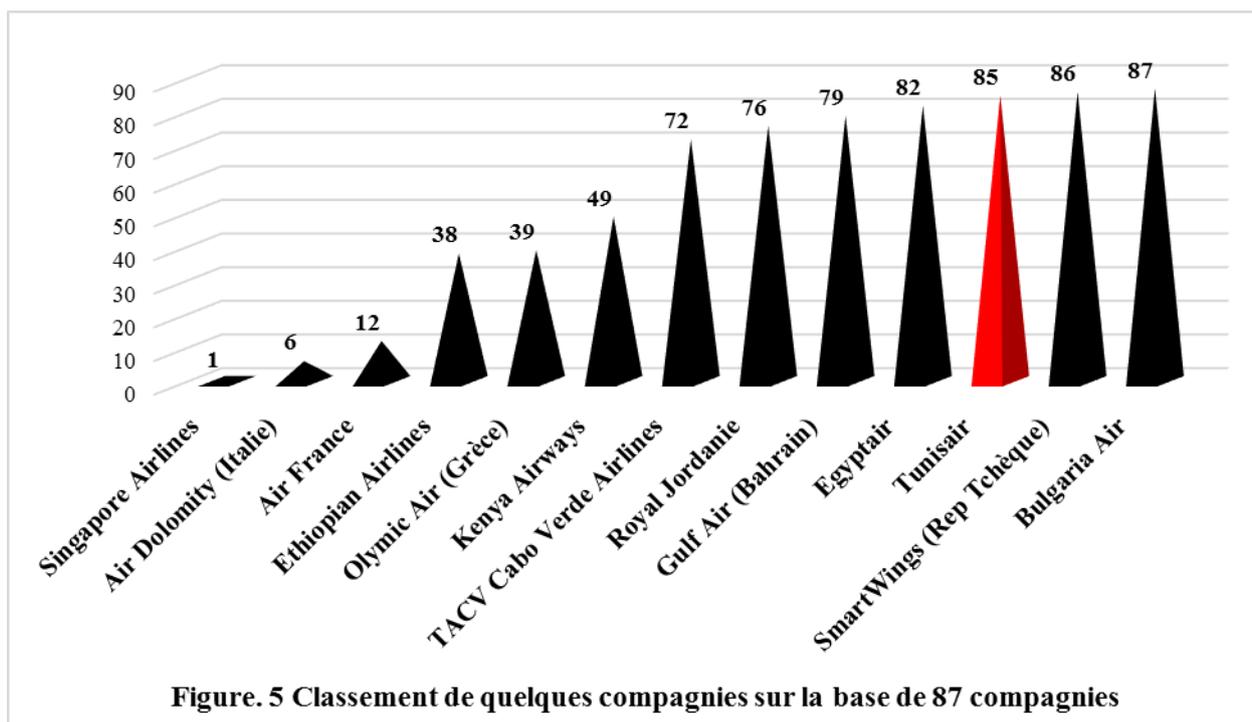
Le cadre de l'innovation à Tunisair part d'une logique incohérente de sa situation financière et de son image donnée. Elle mise à promouvoir son activité en insistant sur la poursuite de ses dépenses dans le renouvellement de sa flotte et le renforcement de ses ressources humaines, alors qu'elle est chargée par des lourdeurs administratives, un endettement accru et des déficits financiers à répétition. Également, le maintien de sa politique de gestion commerciale avec des prix de billets considérés parmi les plus élevés [18] dans le marché tunisien voir « exorbitants » [19], des créneaux de vols non adaptés et peu flexibles, des services de transports des bagages non consciencieux et une ponctualité de ses flottes situées en bas du classement des compagnies. En effet, après le lancement d'un plan de rajeunissement depuis 2008, qui annonce l'achat de 16 avions sur une durée de 12 ans, puis le recrutement de plus de 1600 agents entre 2011 et 2014, les indicateurs d'activité de la compagnie (2015-2016-2017) [20] se sont vus affaiblis. Cet état fait ressortir une hausse de l'endettement de 45%, pour s'établir à 1.045 milliards de dinars [21] en juin 2017, soit à peu près dix fois son capital social. Avec la fluctuation du nombre des passagers (figure. 3) ainsi qu'un taux de

remplissages qui ne dépasse pas 70% dans les meilleures conditions et 46.1% comme proportion de la ponctualité de ses flottes au 1^{ère} trimestre 2017, Tunisair termine ses exercices avec des bilans déficitaires. Selon plusieurs rapports des commissaires aux comptes sur les états financiers de la société entre 2011 et 2015 [22], les résultats nets ont été déficitaires de l'ordre de 157 890 MDT en 2011, 125 799 MDT en 2012, 205 286 MDT en 2013 contre une perte de 71 362 MDT en 2015. Se rajoute à ces relevés négatifs, un sureffectif de 8500 agents dans l'ensemble de filiales de l'entreprise dont 3704 employés à Tunisair, également elle exploite 28 appareils d'une moyenne d'âge de 15 ans dont sept avions en leasing, soit en général 303 salariés par avion et en particulier 132 agents par avion [23]. Un nombre des employés qui représente le double des agents dans les compagnies à structure comparables, d'ailleurs « à titre de comparaisons, British Airways monopolise 30 employés par avion et Ryanair 7 employés par avion » [24]. Si les indicateurs financiers de Tunisair paraissent déséquilibrés, ces indicateurs de performances et d'efficacités sont aussi touchés.

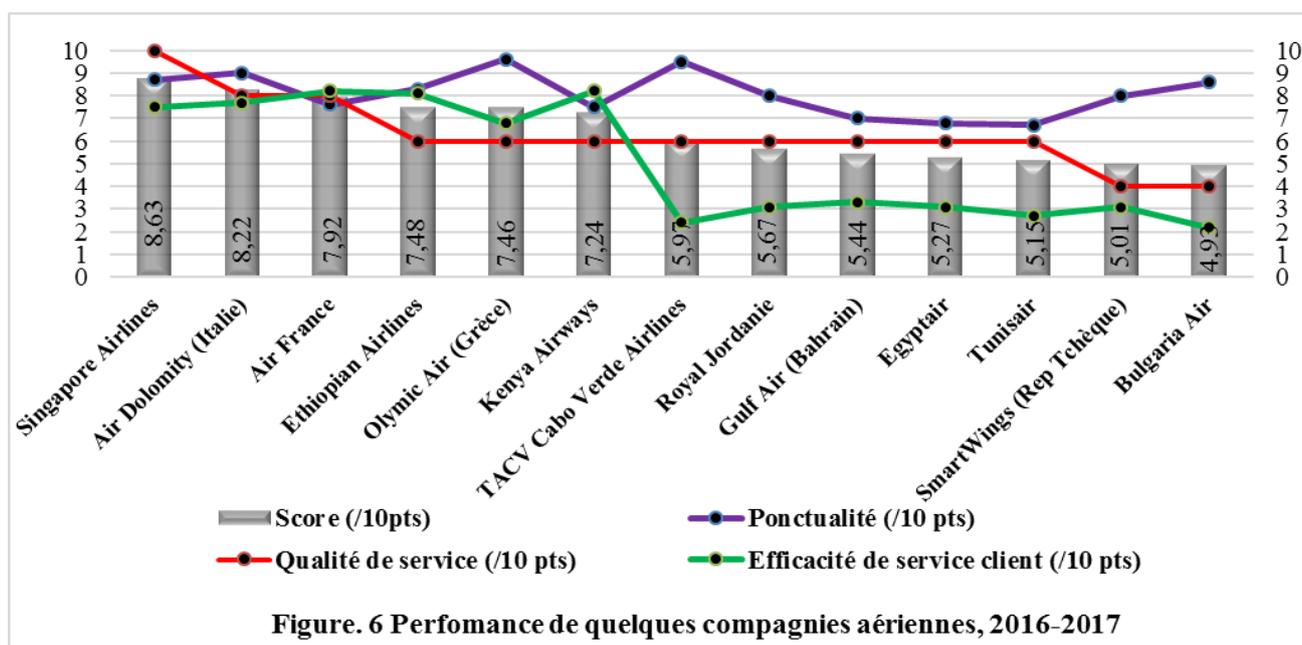
A l'image de l'état déficitaire de la compagnie, plusieurs sont les répercussions qui ont été handicapantes au développement de l'entreprise. Depuis 2011, l'absence d'une ligne directive-responsable qui vise à régler la balance de Tunisair par des mesures innovantes, a contribué à la dégradation de la place de la compagnie et à la régression de son image. Comme la Tunisie, à la suite de la révolution, a enchaîné trois présidents et dix gouvernements, de sa part Tunisair a connu six présidents directeurs généraux [25] pour l'élaboration et l'exécution d'un seul plan de redressement. Cet état de fonctionnement a conduit de dégager des indices de rétrogressions. Bien que l'innovation soit un levier important pour la réussite des entreprises dans un contexte concurrentiel actuel, Tunisair poursuit son mode de gouvernance basé, plus que tout, sur la gestion administrative de l'entreprise. Un mécanisme traditionnel, également bureaucratique a fait en sorte que la compagnie présente son plan de redressement quatre ans après l'apparition de ces premiers indicateurs de déclin où l'activité de Tunisair en 2011 a marqué une chute de 14% quant à la recette, elle a été réduite de 12%, suite à la baisse de l'activité touristique et la déchéance des vols charters de 48% (Tunisair, 2011). Un plan de redressement qui se compose de dix thèmes dont aucun d'entre eux n'a évoqués l'innovation et l'utilisation de la nouvelle technologie comme des moyens pour le développement. Ceci explique le retard de la compagnie dans l'innovation des technologies de l'information et de la communication. En plus de son mode commercial articulé sur des offres et des services traditionnels à l'égard des promotions saisonnières et les services de restauration à bord, Tunisair dispose d'un site internet désuet, non mis à jour depuis 2013. En diagnostiquant ce dernier, plusieurs défauts se dévoilent. Le site est de version démodée et non performant en comparaison avec d'autres sites des compagnies concurrentes. Il met à la disposition de ses clients des informations contradictoires et un contenu illisible. En effet, Tunisair indique sur son site internet que son réseau régulier s'étend sur 44 villes dans le monde, toutefois dans le même site, on dénombre 49 villes dans la carte réseau de ses vols, or on remarque ainsi que les clients peuvent être desservis et acheter des billets pour 50 destinations dans le monde et 8 destinations locale. Ajouter à ce site non attractif, une qualité de services fragilisés par les vols à répétitions de bagages de ses passagers puisque 180 vols ont été dénombrés au cours du mois de février 2015 et 200 vols durant le mois suivant [26]. Ses affaires ont été affirmées par le président directeurs générale de Tunisair pendant une interview télévisée où il déclare que d'après une enquête interne « la plupart des agents de transport de bagages ont des antécédents judiciaires [...]. [...] [et] avaient des démêlés avec la justice et ont été condamnés à des peines de prison » [27].

Tout bien considéré ces dernières années, Tunisair a semble-t-il une gouvernance inadaptée avec sa situation financière et la qualité de ses services. Cet état s'est répercuté sur le classement de la compagnie à l'échelle internationale et dans la zone africaine. Comme la Tunisie a marqué selon le dernier rapport de forum économique mondial (2017-2018) une chute libre de ces indices globaux de compétitivité quand elle a perdu 63 places depuis 2011, le Tunisair a également été représenté parmi

les trois premières pires compagnies aériennes du monde. D'après le classement mondial des compagnies aériennes 2017 révélé par la société « AirHelp », ce dernier a parcourus les dernières places avec 85 rangs (figure. 5) derrière la compagnie « SmartWings » à bas prix et la compagnie nationale bulgare « Bulgaria Air ». A base de 87 compagnies, « AirHelp » a établi son classement sur trois critères dont la qualité de leur service, leur ponctualité et l'efficacité de leur service client. Suivant la figure 6, les indicateurs de performance de Tunisair apparaissent parmi les pires indices par rapport aux autres compagnies du fait que son score d'efficacité de ses services fournis n'a pas dépassé le seuil de 3 points sur 10. Ceux-ci montrent l'envergure de l'échec de la stratégie de l'innovation pour laquelle a opté la compagnie depuis plusieurs années.

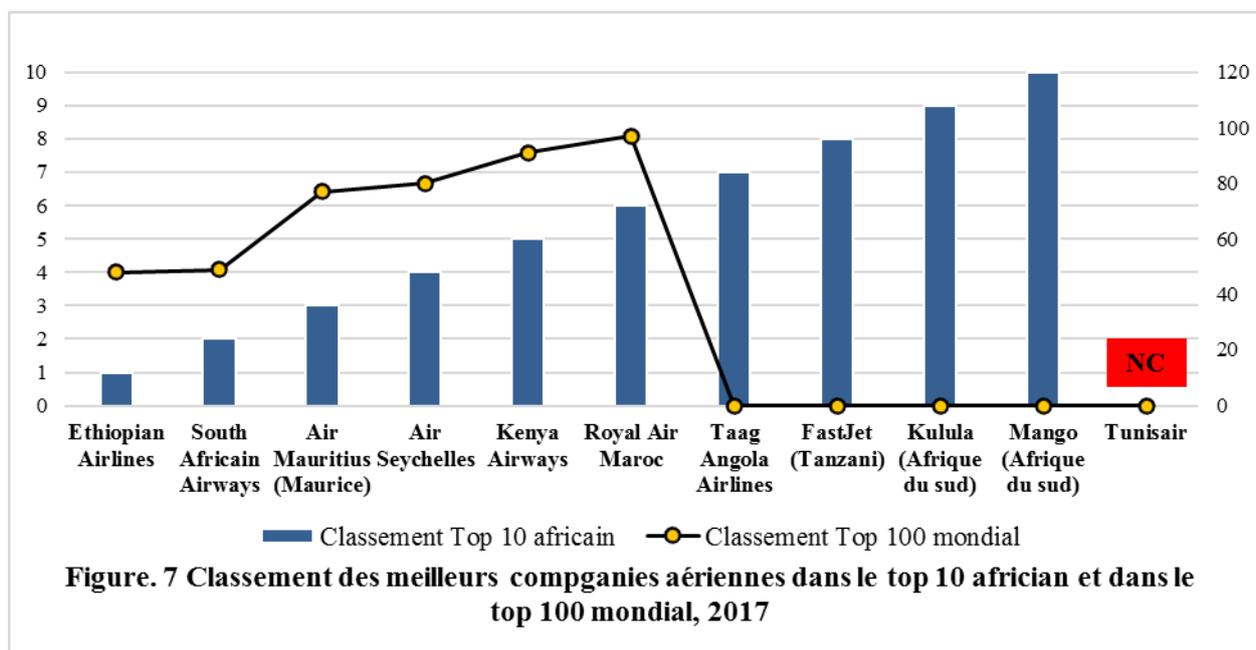


Source : graphique conçue par l'auteur à partir des données recueillies du classement mondiale des compagnies aériennes 2017, AirHelp Score.



Source : graphique conçue par l'auteur à partir des données recueillies du classement mondiale des compagnies aériennes 2017, AirHelp Score.

Autant que ce rapport a relevé des indicateurs de mauvaises performances de Tunisair qui l'a placé en désordre par rapport à l'importance des indices des autres compagnies, il met en exergue à quel point un tel élément clé de l'expérience touristique est ouvert à l'innovation dans le développement de ses services. Semblable à son classement mondial reculé, Tunisair marque son absence dans le classement des top 10 des meilleures compagnies africaines en 2017. En effet, d'après l'organisme britannique de notation et d'audit du transport aérien « Skytrax », la compagnie aérienne tunisienne ne révèle pas les critères qui ont joué en sa défaveur. Devancée par des compagnies en progression comme Ethiopian Airlines, South African Airways et Royal Air Maroc (figure. 7), Tunisair se voit concurrencé sur sa ligne de service et de performance. L'enquête de satisfaction établi par « Skytrax » démontre que les passagers sont frustrés par les prestations proposées par la compagnie dont les conditions d'embarquement, le confort, le rapport qualité-prix, l'hygiène et la disponibilité du personnel.



Source : graphique conçue par l'auteur à partir des données recueillies de l'enquête de satisfaction établi par Skytrax en 2017.

Conclusion :

Derrière cette étude qui cherche à comprendre la place de l'innovation dans les stratégies de la Tunisie dans le développement de son tourisme, le schéma est toujours le même. La Tunisie, en tant que destination touristique classique, se voit depuis de nombreuses années en perte de vitesse quant à sa performance et en déclin au niveau de son attractivité. Chercher à développer par l'innovation dans le cadre post révolution nécessite déjà un travail innovant dans les mentalités décisionnaires et un engagement responsable dans l'exécution des projets. Un plan d'innovation doit prendre en compte les capacités et doit faire appel à l'adaptation en misant sur les potentialités latentes plutôt qu'en se basant sur un existant qui a démontré son échec. Pour établir et réussir une stratégie de redressement innovante et performante, il faut avoir connaissance de données issues des études locales sur le poids réel du tourisme et son impact économique. Un compte satellite du tourisme (CST) permettrait alors de bien cerner les problèmes pour envisager les solutions les plus adaptées.

Références

- [1] N. Chiadmi, C. Gallouj et C. Le Corroller, *L'innovation dans le tourisme, logiques, modèles et trajectoires*, Acte du congrès, Session 4, Dijon, novembre 2009, p. 56.
- [2] L. Queige, « *L'innovation, une chance à saisir pour les professionnels du tourisme* », In *L'innovation dans le tourisme : Culture numérique et nouveaux modes de vie*, De Boeck supérieur (éd.), coll. Tourisme, compétences et métiers, Louvain-la-Neuve, 2016, p. 6. (pp. 6-7.)
- [3] D. Vian et J. Hoffman, « *Stratégie de l'innovation : une perspective systémique* », In *L'expansion management review*, L'express-Roularta (éd.), 1 (n°126), pp. 99-107. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2010-1-page-99.htm>
- [4] Ibid.
- [5] P. Drucker, *Les entrepreneurs*, L'expansion Hachette, J-C. Lattès (éd), P. Hoffmann (trad.), France, 348 p.
- [6] Ibid., p. 94-95.
- [7] H. Hamdi, « *L'endettement de l'hôtellerie tunisienne : l'image d'un héritage structurel* », In *Revue internationale de management, entrepreneuriat et communication*, RIMEC, Universiapolis, Université internationale d'Agadir, n°2, 2018. URL: <http://www.revue-rimec.org/lendettement-de-lhotellerie-tunisienne-limage-dun-heritage-structurel/>
- [8] J-M. Miossec, *Le tourisme en Tunisie, Un pays en développement dans l'espace touristique international*, thèse de doctorat non publiée, Université de Tours, 1996, 674 p.
- [9] Ibid.
- [10] Suite à l'attentat de Sousse survenu le 26 juin 2015, le gouvernement tunisien a annoncé une série de mesures au profit du secteur du tourisme, essentiellement en faveur des unités hôtelières. Selon le site officiel du ministère du tourisme (2015), ces mesures visant à réduire « le taux de TVA de 12% à 8%, l'octroi de nouveaux crédits avec garantie de remboursement prise en charge par l'État, l'attribution d'une prime aux employés aux chaumages technique suite à la fermeture de leurs institutions touristiques, la prise en charge par l'État de la sécurité sociale des institutions touristiques qui maintiendront leur employés en activité, la reprogrammation du remboursement des prêts, le rééchelonnement des créances fiscales, leurs factures de consommations d'électricité et de l'eau...
- [11] L. Mansour, *Le tourisme est mort, vive le tourisme*, Dad (éd.), 2017.
- [12] J-M. Miossec, *op. cit.*, p. 29.
- [13] Y. Bigras et I. Dostaler, « *Tourisme et transport : vers une vision intégrée* », In *Téoros*, Revue de recherche en tourisme, 32 (2), 2013, pp. 3-6. URL : <https://teoros.revues.org/2522>
- [14] G. Wackermann, *Tourisme et transport*, SEDES, coll. mobilité spatiale, Paris, 1993, p. 13.
- [15] Y. Bigras et I. Dostaler, *op. cit.*,
- [16] J. Rivier, « *La place des entreprises publiques dans l'économie française* », In *Economie et statistique*, 6 (1), 1969, pp. 33-43. URL : http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1969_num_6_1_1889
- [17] M. Clotilde et A. Ba, « *L'interaction cognitive dans l'innovation touristique* », In *Tourisme et innovation : la force créative des loisirs*, Revue marché et organisations, l'Harmattan (éd.), 1 (n° 3), Paris, 2007, p. 22. (pp. 19-34)
- [18] Lire à ce sujet l'article de Simon Calder publié le 1 septembre 2017 dans le journal anglaise « The Independent » où il compare les prix des billets pour des vols au départ de Londres et à destination de Marrakech et de Tunis durant la basse-saison. Les billets proposés par Tunisair vers Tunis sont cinq fois plus cher qu'un vol vers Marrakech.
- [19] M. Ben Khemis, *Tunisair boudée par les Tunisiens à cause de ses prix*, Kapitalis. com., 20 juillet 2015. URL: <http://kapitalis.com/tunisie/2015/07/20/tunisair-boudee-par-les-tunisiens-a-cause-de-ses-prix/>
- [20] La Société Tunisienne de l'Air-Tunisair, Indicateurs d'activité trimestriels : 3^{ème} trimestre 2011, Maxula Bourse.com.tn., URL : http://www.maxulabourse.com.tn/sites/default/files/actualite_files/120040_24102011-1.pdf ; 31/12/2015, Bourse de Tunis.com.tn., URL : <http://www.bvmt.com.tn/sites/default/files/societes/tunisair/indicateurs-dactivite-trimestriels/tair-indicateurs-dactivite-trimestriels-31-12-2015.pdf> ; 31/12/2016, Bourse de Tunis.com.tn., URL : <http://www.bvmt.com.tn/sites/default/files/societes/tunisair/indicateurs-dactivite-trimestriels/tair-indicateurs-dactivite-trimestriels-30-06-2016.pdf> ; 3^{ème} trimestre 2017, Conseil du Marché Financier.tn., URL : https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/emetteurs/informations/indicateurs/indic_2trim17_tunisair.pdf
- [21] soit 422 million de dollars
- [22] La Société Tunisienne de l'Air-Tunisair, Rapport général des commissaires aux comptes sur les états financiers arrêtés au 31 décembre 2011, BNA Capitaux.com.tn., URL: http://www.bnacapitaux.com.tn/publications/news/120040_23102012-2.pdf ; Rapports des commissaires aux comptes sur les états financiers individuels au 31 décembre 2013, Conseil du Marché Financier.tn., URL : http://cmf.tn/sites/default/files/pdfs/emetteurs/informations/consultations/TUNISAIR_EFD311213.pdf ; Rapports général des commissaires aux comptes sur les états financiers arrêtés au 31 décembre 2015, Amen Invest.com., Intermédiaire en bourse, URL : http://www.ameninvest.com/publications/reports/120040_2015_H2.pdf
- [23] Réunion du PDG du Tunisair en date du 28 décembre 2012 au siège de la bourse TUSTEX.
- [24] A. Lebas, *Tunisair : acquisition de sept avions, licenciement de 1700 employés*, Air journal.fr, 9 septembre 2014, URL : <http://www.air-journal.fr/2014-09-09-tunisair-acquisition-de-sept-avions-licenciement-de-1700-employes-5114407.html>

[25] Tunisair a connu 6 présidents directeurs générales depuis la révolution de 2011 ; Nabil Chettaoui : du février 2007 au mai 2011, Mohamed Thamri : du mai 2011 au février 2012, Rabeh Jrad : du février 2012 au mai 2014, Salwa Sghaier : du mai 2014 à l'avril 2015, Sarra Rejeb : d'avril 2015 au décembre 2016 et actuellement Ilyes Mnakbi depuis le 30 décembre 2016.

[26] Turess, *Les vols à l'aéroport de Tunis Carthage ont été réduits à 15 en avril*, Turess.com, 23 mai 2015, URL : <http://www.turess.com/tuniscopes/69988>

[27] R. Boukhatia, *Tunisair : la plupart des agents de transport de bagages ont des antécédents judiciaires, affirme son PDG*, Huffpostmaghreb.com, 6 septembre 2016, URL : http://www.huffpostmaghreb.com/2017/09/06/tunisair-transports-de-ba_n_17915876.html?ncid=fbklnkfrhpmg00000005