



## **De la tradition au numérique : comment l'innovation du modèle d'affaires façonne la performance des agences de voyage**

### **From traditional to digital: how business model innovation shapes travel agency performance**

**Insaf Ben Ghanem**

Enseignante chercheuse

Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan,

Université de Kairouan,

Tunisie

**Date de soumission :** 15/10/2025

**Date d'acceptation :** 27/11/2025

**Pour citer cet article :**

Benghanem, I (2025) « De la tradition au numérique : comment l'innovation du modèle d'affaires façonne la performance des agences de voyage », Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 4» pp : 873- 913

## Résumé

La digitalisation s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique majeur de l'innovation au sein des entreprises, offrant de nouvelles perspectives pour créer de la valeur et renforcer leur compétitivité. Les transformations digitales telles que l'analyse des mégadonnées et l'intelligence artificielle favorisent le développement de produits et services innovants et l'amélioration de l'expérience client. Malgré ces avancées, peu de recherches se sont intéressées à l'influence de la transformation digitale sur le modèle d'affaires et la performance des agences de voyage. S'appuyant sur une approche qualitative, cette étude examine la manière dont l'innovation du modèle d'affaires digital contribue à la performance des agences de voyage. Les résultats révèlent que l'adoption efficace d'un modèle d'affaires digital peut significativement renforcer la performance organisationnelle, à condition qu'elle soit soutenue par une structure flexible, une culture d'innovation et un renouvellement stratégique. Ces conclusions mettent en évidence la nécessité d'aligner la transformation digitale sur les capacités organisationnelles afin de garantir une performance durable et une compétitivité accrue dans le secteur du voyage.

**Mots clés :** Transformation digitale, Innovation du modèle d'affaires digital, Performance organisationnelle, Structure organisationnelle, Culture d'innovation, Renouvellement stratégique, Agences de voyage.

## Abstract

Digitalization has emerged as a crucial driver of business innovation in recent years, offering organizations unprecedented opportunities to create value and remain competitive. Digital technologies such as cloud computing, big data analytics, and artificial intelligence have enabled firms to develop new products and services, optimize operational efficiency, and enhance customer engagement. However, limited research has investigated how digital transformation influences the business model and performance of travel agencies. This study adopts a qualitative research approach to explore how digital business model innovation contributes to the performance of travel agencies. The findings reveal that the successful implementation of digital business models can significantly enhance organizational performance, particularly when supported by a flexible organizational structure, a culture of innovation, and strategic renewal. These results underscore the importance of aligning digital transformation initiatives with organizational capabilities to achieve sustainable performance improvements in the travel industry.

**Keywords:** Digital transformation, Digital Business Model Innovation, Firm performance, Organizational structure, Innovation culture, Strategic renewal, Travel agencies.

## Introduction

Au cours des deux dernières décennies, la transformation digitale est devenue un levier stratégique incontournable pour l'innovation, la compétitivité et la performance organisationnelle. Dans un environnement marqué par l'accélération du progrès technologique, les entreprises doivent adapter continuellement leurs modèles d'affaires (Business Models – BM) afin de survivre et de prospérer (Andreini et al., 2022). Les technologies numériques telles que le big data, le cloud computing, la blockchain et l'intelligence artificielle redéfinissent les modes de création de valeur, les interactions clients et la structure même des organisations (Sabatini et al., 2022 ; Dong et al., 2024 ; Abuseta et al., 2025).

Toutefois, la transformation digitale ne se réduit pas à la simple adoption de ces outils technologiques. Elle s'inscrit dans une dynamique de changement global qui touche à la fois la stratégie, la culture organisationnelle et les processus internes. Elle permet ainsi de créer de nouvelles formes de collaboration, de repenser les logiques de création de valeur et d'induire des transformations organisationnelles profondes (Wang & Zhang, 2025 ; Singh & Anees, 2025 ; Liere-Netheler et al., 2018 ; Poláková-Kersten et al., 2023). Ce processus demeure cependant complexe, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui sont souvent limitées par leurs ressources humaines, financières et technologiques. Pour ces entreprises, élaborer une stratégie de digitalisation adaptée à leurs capacités internes et à leur environnement constitue un défi majeur (Omraní et al., 2024 ; Silva et al., 2022 ; Müller, 2019).

Par ailleurs, la transformation digitale agit comme un catalyseur de l'innovation des modèles d'affaires (Business Model Innovation – BMI), permettant aux entreprises de concevoir de nouvelles propositions de valeur, de rendre leurs BM plus flexibles et orientés client, et de renforcer leur compétitivité à long terme (Bresciani et al., 2021 ; Broccardo et al., 2023 ; Rachinger et al., 2019 ; Arany & Popovics, 2024). L'intégration réussie des technologies numériques favorise l'émergence d'innovations qui redéfinissent la façon dont les organisations créent et captent de la valeur.

Dans ce contexte, la reconfiguration des BM traditionnels vers des modèles digitalisés devient un impératif stratégique, notamment dans des secteurs fortement exposés à la concurrence et à l'évolution rapide des attentes clients (Christofi et al., 2024 ; Systems, 2025). Le secteur du tourisme illustre particulièrement cette dynamique puisque la digitalisation y améliore la qualité des services, l'efficacité opérationnelle et contribue à la croissance économique, notamment dans les pays en développement (Mpofu, 2024 ; Buhalis, 2020 ; Dwivedi et al., 2024).

Selon les données de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le secteur touristique mondial a connu une nette reprise après l'effondrement provoqué par la pandémie de COVID-19. En 2023, près de 975 millions de touristes internationaux ont voyagé à travers le monde, soit environ 90 % du niveau d'avant la crise sanitaire de 2019, traduisant ainsi une reprise solide et continue du secteur (OMT, 2023). En Tunisie, le secteur touristique affiche une reprise notable après la pandémie, avec plus de 9,3 millions de visiteurs étrangers en 2023, soit une hausse de 45 % par rapport à 2022 (WWTC, 2023). Les recettes touristiques, estimées à plus de 14 milliards de dinars, contribuent désormais à environ 14 % du PIB national (Touriscope, 2024 ; WTTC, 2024). Cette relance, bien qu'encourageante, s'accompagne d'une transformation structurelle du secteur, poussant les agences de voyages à adapter leurs modèles d'affaires et à intégrer davantage les technologies numériques pour répondre aux nouvelles attentes des clients.

En effet, la volatilité engendrée par les crises récentes a accru la difficulté à anticiper et à répondre efficacement aux fluctuations de la demande (Drammeh, 2024). Pour relever ces défis, le secteur touristique se tourne désormais vers des outils digitaux intelligents, exploitant des données non structurées telles que la voix, le texte ou la vidéo, afin de mieux gérer la demande et de créer de la valeur pour le client (Cai et al., 2022 ; Côté & Su, 2021). Les assistants vocaux (Google Assistant, Amazon Alexa) et les chatbots sur les plateformes de réservation (Kayak, Booking.com) en sont des exemples concrets, offrant une assistance personnalisée en temps réel grâce au traitement automatique du langage naturel (Rafiq et al., 2022 ; Côté & Su, 2021).

La recherche montre également la montée en puissance des modèles digitaux dans le tourisme, qui présentent un haut degré de compétitivité et peuvent représenter une menace pour les acteurs traditionnels (Hsu et al., 2017 ; Christofi et al., 2024). Des exemples emblématiques incluent Hopper, qui prévoit les fluctuations des prix des billets d'avion, Trivago, qui compare les tarifs d'hébergement, TripTogether, qui facilite la planification collaborative, ou encore AirHelp et ClaimCompass, qui accompagnent les clients dans leurs démarches d'indemnisation. Ces entreprises adoptent souvent une logique de plateforme, cœur de leur Digital Business Model Innovation (DBMI) ( Buhalis & Amaranggana, 2024).

Ces plateformes internationales représentent à la fois une source d'inspiration et un défi pour les agences de voyage tunisiennes. D'une part, elles montrent comment la digitalisation peut améliorer la rapidité, la personnalisation et la transparence des services, incitant les agences locales à intégrer des technologies similaires pour rester attractives. D'autre part, elles constituent une concurrence directe, en particulier sur les réservations en ligne, menaçant les parts de marché des agences traditionnelles qui ne s'adaptent pas. Ces constats justifient l'importance pour les agences tunisiennes de développer une DBMI adaptée à leur contexte, combinant l'expertise humaine locale et les innovations digitales, afin de transformer la digitalisation en avantage compétitif plutôt qu'en menace.

Cependant, malgré leur essor, il n'existe pas encore de typologie claire et systématique des différentes configurations de DBMI dans l'industrie du voyage, ce qui limite la compréhension de leurs mécanismes de fonctionnement et de leurs leviers de performance (Perelygina et al., 2022 ; Liu et al., 2024).

Ainsi, cette recherche vise à combler cette lacune en étudiant l'adoption de la transformation digitale dans le processus d'innovation des modèles d'affaires, en se concentrant sur les agences de voyages tunisiennes. La problématique centrale de cette recherche consiste à savoir :

**Comment le Business Model Innovation digital (DBMI) influence-t-il la performance organisationnelle et quelles conditions organisationnelles permettent de maximiser ses effets ?**

Pour y répondre, cette étude se concentre sur deux questions de recherche principales : (1) comment l'innovation du modèle d'affaires digital se manifeste-t-elle dans les agences de voyages tunisiennes ? et (2) dans quelle mesure cette DBMI impacte-t-elle la performance organisationnelle et sous quelles conditions se réalisent-ils ?

L'objectif de cette étude est de comprendre de quelle manière la Digital du BMI influence la performance organisationnelle, d'identifier les facteurs organisationnels qui favorisent sa réussite, et de formuler des recommandations concrètes aux dirigeants afin de transformer la digitalisation en un levier durable de compétitivité.

Pour atteindre ces objectifs, l'étude adopte une approche en deux temps. Dans un premier temps, une revue narrative de la littérature a été réalisée afin de clarifier l'évolution des modèles d'affaires traditionnels vers des modèles digitalisés et de présenter la notion de performance organisationnelle. Cette analyse permet de situer les concepts clés de la recherche, d'identifier les tendances et les lacunes existantes dans la littérature et de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension du rôle de la transformation digitale dans l'innovation des modèles d'affaires. Dans un second temps, une étude qualitative a été menée auprès de 16 responsables d'agences de voyage tunisiennes afin d'explorer l'effet de la Digital Business Model Innovation (DBMI) sur la performance organisationnelle (PO) et de comprendre les facteurs favorisant une mise en œuvre réussie de la digitalisation dans ces structures.

Cette étude apporte des contributions théoriques et managériales. Sur le plan théorique, elle clarifie le concept de DBMI, analyse ses différentes formes et son impact sur la performance organisationnelle, et met en évidence le rôle de la structure et de la culture dans la réussite de la digitalisation. Sur le plan managérial, elle fournit des recommandations concrètes aux dirigeants des agences de voyages tunisiennes pour transformer la digitalisation en levier de compétitivité durable et aligner l'organisation sur les exigences d'un modèle d'affaires digital innovant.

Enfin, le présent article s'articule autour de trois grandes parties complémentaires. La première partie est consacrée à la revue de la littérature sur le BM, le BMI, le DBMI et la performance organisationnelle, afin de fournir un cadre conceptuel solide.

La deuxième partie met en lumière l'interaction entre la DBMI et la performance organisationnelle, en analysant les mécanismes par lesquels la digitalisation influence la création et la capture de valeur.

Enfin, la troisième partie présente l'étude qualitative, expose ses résultats et propose une discussion critique sur les implications pratiques et théoriques de la transformation digitale pour les agences de voyages tunisiennes.

## **1. Vers une conception élargie des modèles d'affaires et de la performance organisationnelle**

### **1.1 Une nouvelle redéfinition des modèles d'affaires (BM)**

Le concept de BM a longtemps été au cœur de la réflexion stratégique des entreprises, servant de cadre pour expliquer comment une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Cependant, face à l'accélération des transformations technologiques et à l'évolution rapide des marchés, les BM traditionnels se sont révélés insuffisants pour répondre aux nouveaux défis concurrentiels. C'est dans ce contexte qu'est apparu le concept de BMI, qui met l'accent sur la reconfiguration dynamique des composantes du BM afin d'assurer la durabilité et la compétitivité de l'entreprise. Avec la montée en puissance de la transformation digitale, cette innovation s'est étendue au domaine numérique, donnant naissance à l'innovation du modèle d'affaires digital (DBMI). Le passage du BM au BMI puis au DBMI illustre ainsi une évolution progressive vers des modèles plus agiles, connectés et orientés vers l'expérience client, capables de tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'économie numérique. Pour mieux comprendre ce passage, il faut se rappeler les notions de BM et de BMI.

#### **1.1.1 Modèles d'affaires (Business Model- BM)**

La conception d'un BM est considéré comme une convention d'échange, puisqu'il traduit la rencontre d'une demande et d'une offre. Ce BM est généralement axés sur la stratégie, prenant en compte la performance organisationnelle ou encore le potentiel d'innovation (Sohl et al., 2020). En effet, le BM d'une entreprise a une importance cruciale, en raison de sa capacité à expliquer un degré de variation de la performance de l'entreprise (Zott et Amit, 2011). Il englobe tous les facteurs spécifiques liés à la production des biens et/ou des services (Zott & Amit, 2024).

Prenant l'exemple des deux géants de la fast-fashion H&M et Zara, où ce dernier surpasse le premier (Lanzolla et Markides, 2021) pourtant ils fournissent des produits similaires sur un même marché et desservent les mêmes segments de clientèle, mais, ils adoptent deux BM différents, l'une est donc plus performante que l'autre (Sohl et al., 2022).

Le BM a également adopté une perspective de théorie de l'organisation en déploiement des actions pour la planification d'entreprise. Selon Wirtz et al. (2016) le BM «*peut être compris comme un lien entre la planification future (stratégie) et la mise en œuvre opérationnelle (gestion des processus)*».

Une autre vision importante du BM apporté par Osterwalder et al. (2010) qui proposent le BM Canvas. Ces auteurs proposent une conceptualisation à trois composantes du BM à savoir la proposition de valeur, la création de valeur et la capture de valeur. Ces trois composantes ont été le centre des travaux d'autres chercheurs tels que Foss et Saebi, (2017), Geissdoerfer et al., (2018), Palmié et al., (2021), Haftor et Climent Costa (2023), etc... Dans ce sens, Geissdoerfer et al. (2018), considèrent que le BM est une «*représentation simplifiée de la proposition de valeur, de la création et de la fourniture de valeur, des éléments de capture de valeur et de l'interaction entre ces éléments au sein d'une unité organisationnelle*». Plus précisément, la proposition de valeur concerne « Quelle valeur est proposée à travers l'offre de produit ou de service ? » (Teece, 2010). La création de valeur se concentre sur la question suivante « Comment la valeur est-elle créée et livrée au client ? » (Amit et Zott, 2012) et la capture de valeur vise à savoir « Comment la valeur est-elle capturée via le modèle de revenus ? » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010).

Ce système définit la logique de l'organisation. En effet, des études ont montré que les entreprises qui réussissent ont reconfiguré leur activité en innovant soit un ou plusieurs composants de leur modèle d'affaires, soit l'ensemble du modèle (Clauss et al., 2019). Cela explique pourquoi certaines entreprises sont supérieures sur les marchés (par exemple, Apple) tandis que d'autres perdent des parts de marché ou échouent (par exemple, Kodak).

Cependant, malgré un bon BM, des entreprises bien établies échouent parfois en raison de changements dramatiques de l'environnement externe, de la concurrence et des marchés turbulents (Schneider et Spieth, 2013). Ces nouveaux développements ont conduit à des innovations dans tous les éléments du modèle d'entreprise.

Celles-ci incluent de nouveaux marchés où la valeur peut être offerte (par exemple, le e-commerce), de nouvelles façons de créer de la valeur (par exemple, vendre des services au lieu des produits) et de nouvelles opportunités sur la façon dont les revenus peuvent être capturés (par exemple, payer à l'utilisation) (Massa et al., 2017).

À cette fin, les entreprises ont commencé à rechercher de nouvelles tactiques pour obtenir un avantage concurrentiel (Schneider et Spieth, 2013). Ainsi, en réponse à ces défis, la nouvelle approche «BMI» a vu le jour qui démontre les actions innovantes de l'entreprise en tenant compte simultanément de tous les facteurs internes et externes.

### 1.1.2 Innovation des modèles d'affaires (Business Model Innovation- BMI)

Le BMI est un terme récemment apparu dans la littérature qui a reçu suffisamment d'attention de la part des chercheurs actuels (Amit et Zott, 2020; Ancillai et al., 2023; Kandach et al., 2024; Speith et al., 2025). Cette attention peut être attribuée à des changements majeurs et imprévisibles synonymes de l'environnement New Normal de la dernière décennie, qui se caractérise par un changement erratique radical et non ergodique avec des points d'infexion raides et difficiles à prévoir.

Les auteurs ont défini cette nouvelle reconfiguration du BM avec différents concepts comme on peut le constaté dans le tableau ci-dessous (tableau1).

**Tableau N°1 : Définitions du BMI**

Auteurs	Définitions
<b>Zott et Amit (2010)</b>	« Le processus de conception d'un nouveau système d'activité ou de modification du système d'activité existant de l'entreprise ».
<b>Amit et Zott (2012)</b>	« Innover le modèle d'entreprise en redéfinissant (a) le contenu (ajouter de nouvelles activités), (b) la structure (relier les activités différemment) et (c) la gouvernance (changer les parties qui font les activités) »
<b>Foss et Saebi (2017)</b>	« Des modifications conçues, novatrices et non triviales des éléments clés du modèle commercial d'une entreprise et / ou de l'architecture reliant ces éléments».

<b>Loon (2020)</b>	Le BMI permet aux organisations de redéfinir leur proposition de valeur et de reconfigurer les propositions sous-jacentes de création de valeur. Les entreprises doivent donc adapter, renouveler, acquérir ou développer leurs ressources et leurs capacités.
<b>Landoni et al. (2020)</b>	Le BMI est un outil stratégique qui permet aux entreprises à surmonter des difficultés auxquelles elles sont confrontées tout au long de leurs cycle de vie.
<b>Andreini et al. (2022)</b>	Le BMI est un ensemble d'actions que les gestionnaires et les entrepreneurs utilisent pour modifier les composantes et l'architecture de leurs modèles d'affaires de manière innovante.
<b>Ancillai et al. (2023)</b>	Le BMI est un processus dynamique par lequel les entreprises cherchent non seulement à préserver leur avantage concurrentiel en modifiant certaines activités et fonctions au sein de leur BM, mais aussi à explorer de nouvelles architectures capables d'offrir des opportunités inédites, notamment à travers l'adoption de nouvelles technologies pour la création, la distribution et la capture de valeur.
<b>Spieth et al. (2025)</b>	Le BMI offre une vision globale qui permet de renouveler les approches traditionnelles de la gestion de l'innovation et d'explorer de nouvelles perspectives, en repensant la création, la capture et la proposition de valeur au sein des organisations.
<b>Botti &amp; Baldi (2025)</b>	Le BMI est un processus dynamique par lequel les entreprises adaptent et transforment leurs BM pour maintenir leur avantage concurrentiel et explorer de nouvelles opportunités. Il repose sur l'innovation technologique, l'observation des clients, la collaboration avec les partenaires et l'adaptation aux évolutions du marché. La conception de BMI nécessite de rééquilibrer les besoins des clients et les capacités technologiques, tout en mobilisant les compétences internes pour intégrer, développer et reconfigurer les ressources de l'organisation.

**Source :** Auteurs

Le BMI fonctionne donc comme un moteur essentiel pour améliorer la capacité d'innovation d'une entreprise. Cependant, le thème central du BMI est lié à l'avantage concurrentiel de l'entreprise et à ses performances. D'après toutes ces approches, il convient de noter que le BMI est un facteur crucial pour que les entreprises améliorent leurs performances.

Il permet aux entreprises de modifier simultanément divers éléments dans leurs BM de manière innovante et de se diversifier lorsque les marchés locaux sont saturés dans le but de répondre aux nouvelles demandes et opportunités des consommateurs, car elles sont en changement permanent. Le BMI intervient non seulement fortement entre l'innovation technologique et l'acceptation du marché, mais aussi comme un catalyseur d'autres innovations.

### **1.1.3 Innovation des modèles d'affaires digitales (Digital Business Model Innovation- DBMI)**

Les managers reconnaissent aujourd'hui le rôle central du numérique et placent les transformations digitales au cœur de leurs priorités stratégiques. Cependant, de nombreuses initiatives échouent, car les entreprises ne parviennent pas à tirer pleinement parti de leurs investissements technologiques (Linde et al., 2021). Ce paradoxe s'explique par le fait que l'investissement dans les technologies numériques, même avancées, ne garantit pas le succès : la transformation digitale relève davantage de la dimension managériale que technologique (Trischler & Li-Ying, 2023). Dans ce sens d'après Elmoustaoukil et Belkacem (2025), la transformation digitale ne s'arrête pas au niveau de la mise en place des solutions numériques et digitales au sein des organisations, mais le dépasse vers une réorganisation des processus, des routines et des capacités, et modifie la logique-métier d'une entreprise et des organisations de façon plus globale.

Afin rester compétitives dans un environnement numérique complexe, les entreprises doivent donc concevoir, développer et mettre en œuvre l'innovation du modèle d'affaires digital (DBMI). Cette démarche implique des modifications de la proposition de valeur, des modes de livraison et/ou des mécanismes de capture de valeur. La littérature souligne que le DBMI doit être considéré comme un phénomène distinct, différent des formes traditionnelles de BMI (Lanzolla et al., 2020 ; Volberda et al., 2021). Malgré son importance, le DBMI reste encore

peu étudié et mal compris, en grande partie en raison d'un manque de clarté conceptuelle et de définitions cohérentes (Rachinger et al., 2018; Parida et al. 2019; Li 2020). Des efforts sont donc nécessaires pour clarifier ce concept afin de mieux guider les managers dans leurs initiatives de transformation digitale (tableau 2).

**Tableau N°2 : Définitions du DBMI**

Auteurs	Définitions
<b>Morabito (2014)</b>	Le DBMI désigne la création et l'exploitation de nouvelles formes de connaissances, qu'elles soient technologiques, organisationnelles ou commerciales, permettant à une entreprise de profiter du potentiel disruptif d'Internet pour concevoir et déployer un modèle innovant capable d'offrir aux clients des produits et services hautement personnalisés, spécifiquement adaptés à leurs besoins individuels.
<b>Schallmo et al. (2017)</b>	Le DBMI concerne à la fois les éléments individuels du modèle, l'ensemble du système de création de valeur et la mise en réseau des différents acteurs au sein d'un écosystème collaboratif. Il peut impliquer des changements progressifs ou, au contraire, des transformations radicales touchant non seulement les clients mais aussi l'entreprise elle-même, ses partenaires, son secteur et ses concurrents. Cette transformation s'appuie sur des technologies, telles que le big data et l'intelligence artificielle, permettant de concevoir de nouvelles applications ou services comme la prédiction à la demande. Leur mise en œuvre exige des compétences avancées en collecte, échange, analyse et interprétation des données afin d'orienter la prise de décision et d'initier de nouveaux processus organisationnels. Il repose ainsi sur une démarche structurée et cohérente, articulée autour d'une séquence logique de tâches et de décisions, et impacte quatre dimensions essentielles de la performance : le temps, les ressources financières, l'espace et la qualité.

<b>Bouncken et al. (2019)</b>	Le DBMI repose sur des technologies digitales plus ou moins récentes, mais la condition essentielle réside dans l'intégration du numérique dans toutes les dimensions du modèle, et non pas seulement dans certaines activités de l'entreprise.
<b>Venkatesh et al. (2019)</b>	Le DBMI peut exploiter et tirer parti du potentiel des technologies digitales en élargissant leur champ d'application, en amplifiant les effets transversaux de la digitalisation à travers les différentes fonctions de l'entreprise, et en s'adaptant à la rapidité et à la dynamique du marché numérique. Cela implique une capacité à intégrer les technologies émergentes, à réinventer les processus internes et à ajuster continuellement la stratégie organisationnelle pour rester compétitif dans un environnement en constante évolution.
<b>Trischler &amp; Li-Ying (2023)</b>	Le DBMI désigne des changements délibérés, significatifs et dynamiques apportés aux éléments clés d'un BM, consistant à transformer des objets, processus ou contenus analogiques ou physiques en formats principalement (ou entièrement) numériques.
<b>Mancuso et al. (2023)</b>	Le DBMI exploite les technologies numériques comme un levier stratégique pour transformer les produits, les services ainsi que les activités opérationnelles. Cette approche permet non seulement de soutenir la croissance du chiffre d'affaires, mais également de renforcer l'avantage concurrentiel et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.
<b>Teoh et al. (2025)</b>	Le DBMI se réfère à l'utilisation stratégique des technologies numériques par une organisation pour réinventer les éléments clés de son modèle d'affaires, notamment la proposition de valeur, la création, la livraison et la captation de valeur. Plus précisément, l'innovation dans la création de valeur renvoie à la capacité des entreprises à mobiliser de nouvelles compétences centrales, les technologies digitales, des partenariats stratégiques et des

	<p>processus efficaces à valeur ajoutée pour générer de nouvelles valeurs pour leurs parties prenantes. L'innovation de la proposition de valeur vise le développement de nouveaux produits et services ainsi que l'amélioration des relations avec les clients grâce à la digitalisation. L'innovation dans la livraison de valeur consiste à exploiter des plateformes numériques pour atteindre de nouveaux segments de marché et développer des canaux de distribution innovants. Enfin, l'innovation dans la captation de valeur concerne l'utilisation des technologies digitales pour concevoir de nouveaux modèles de revenus et structures de coûts.</p>
--	---

### Source : Auteurs

D'après ces définitions, le DBMI constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises, leur permettant de renforcer leur avantage concurrentiel, d'optimiser leur performance globale et d'adapter leur BM aux exigences de l'économie numérique. Il se définit comme l'utilisation stratégique et systématique des technologies numériques pour transformer de manière significative les éléments clés du modèle d'affaires à savoir la création, la proposition, la livraison et la captation de valeur en vue de générer de nouvelles sources de valeur. Le DBMI implique la réinvention des produits, services, processus et relations clients, en mobilisant des technologies digitales, des compétences organisationnelles et des partenariats stratégiques, afin de répondre efficacement aux dynamiques rapides et aux mutations constantes du marché numérique.

### 1.2 La performance organisationnelle (PO)

En sciences de gestion, la performance a été un sujet de recherche récurrent, considérée comme l'une des principales préoccupations des managers pour assurer la survie de leur organisation. Pendant longtemps, la notion de « performance des entreprises » a été restreinte à des dimensions financières (Bourguignon, 1997). Elle visait à atteindre les objectifs financiers à court et moyen terme, et à garantir la rentabilité souhaitée par les actionnaires en termes de chiffre d'affaires, pour assurer la survie de l'entreprise.

Depuis la seconde moitié du XXème siècle, la compréhension du rôle de la PO s'est considérablement élargie. La logique financière de la performance a été remise en question

(Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004) et les débats se sont enrichis (Rherib et al., 2021 ; Otmani et Benkaraache, 2019), ce qui a mené à l'ajout d'autres dimensions telles que le développement durable, la responsabilité sociale/sociétale, les parties prenantes, l'innovation et la gestion des connaissances. L'élargissement de la notion de performance organisationnelle suit les évolutions du marché. Il découle principalement de l'inversion du rapport entre l'offre et la demande, traditionnellement divisé en trois périodes selon les auteurs Dupont (1998), Gallois (2000), Giard (2003) et Schindler (2008) :

- 1945 – 1975 : la demande est supérieure à l'offre ; la performance est financière, monocritère, et centrée sur les coûts ;
- 1975 – 1989 : l'équilibre entre l'offre et la demande puis la première l'excède ; la performance devient de plus en plus multicritère, axée sur le triptyque coût, qualité, et délai ;
- 1990 – Nos jours : l'offre est largement supérieure à la demande ; multiplication des critères de la performance, l'émergence de nouvelles dimensions telles que : la communication, le service après-vente, le marketing, l'innovation, la personnalisation, etc...

La notion de PO s'est alors modifiée. De l'approche purement financière courtermiste à une approche globale, large, et tridimensionnelle de la performance (Boumahdi, 2022). Dans le tableau suivant récapitule les définitions les plus utilisées dans le domaine de Management.

**Tableau N°3 : Définitions de la performance organisationnelle**

Auteurs	Définitions
<b>Oubrahim &amp; Tlemçani (2019)</b>	La PO est la création de valeur. Ces auteurs parlent de "l'approche stratégique et managériale de la performance" en l'assimilant à "l'adoption des bonnes pratiques contribuant à la création de la valeur". Le concept de performance permet d"évaluer la mise en œuvre des stratégies réalisées par les firmes.
<b>Chbaattou &amp; Lankaoui (2020)</b>	La PO est étroitement liée à la notion de création de valeur, qui ne peut se faire pour qu'à travers le développement d'avantages

	concurrentiels. Pour développer ces avantages, il est nécessaire de détenir des ressources stratégiques rares et difficilement imitables qui ne sont autre que les inputs des processus stratégiques créateurs de valeur pour l'entreprise. Les processus stratégiques mettent en commun des ressources stratégiques rares et assurent une synergie entre elles pour assurer la performance. Cette performance répond principalement à des objectifs stratégiques faisant ainsi le lien avec la stratégie de l'entreprise.
<b>Balhadj &amp; El Moudeden (2022)</b>	La PO est la manière dont l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs. Plusieurs acteurs qui déterminent cette performance tels que la rentabilité, la croissance, la satisfaction des clients.
<b>Kaewnaknaew et al. (2022)</b>	Un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers qui peuvent être utilisés pour juger si les buts d'une entreprise ont été atteints avec succès.
<b>Maâlej &amp; Affes (2023)</b>	la PO ne dépend pas beaucoup de la mission ou de la capacité concurrentielle des organisations, mais plutôt elle dépend d'autres facteurs qui ont un effet direct sur l'innovation.
<b>Brahim &amp; Oubrahimi (2025)</b>	La PO dépend d'une approche holistique qui intègre la culture organisationnelle, la satisfaction des parties prenantes, l'innovation, l'efficacité des processus et l'engagement des employés. Ces éléments interconnectés assurent non seulement la survie de l'entreprise à court terme, mais aussi sa capacité à prospérer et à évoluer dans un environnement dynamique et souvent incertain.

### Source : Auteurs

Ces définitions soulignent clairement deux dimensions importantes de la PO. La première est l'efficacité qui est liée à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La deuxième est l'efficience qui est liée au rapport entre l'utilisation des ressources organisationnelles et le niveau de réalisation des objectifs.

Donc la PO peut être interprétée comme une combinaison de l'efficacité et de l'efficience. Elle est aussi considérée comme une notion multidimensionnelle qui comporte des paramètres

internes et externes, qualitatifs et quantitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. En outre, elle est loin d'être un phénomène simple.

Dans ce contexte, déaprès Maâlej et Affes (2023) la performance est polysémique et sa définition dépend du périmètre d'activité couvert. Cette évolution a mené à l'adoption d'une nouvelle notion appelée performance globale.

Avec cette dimension globale, de nouveaux concepts sont apparus dans le monde des affaires comme des concepts de mesure intégrale contenant les perspectives financières (BSC (Balance Score Card)), le point de vue du client, le processus perspective interne, perspective d'apprentissage et de croissance, les ressources humaines, les résultats, la satisfaction des parties prenantes, l'alignement de la stratégie et des processus, la performance opérationnelle, la création de valeur, l'avantage concurrentiel, l'innovation, etc. Donc cela revient au chercheur d'adapter ce concept large à ses objectifs de recherche.

## 2. L'effet du modèle d'affaire digitale sur la performance organisationnelle

La relation entre la transformation digitale et la performance organisationnelle (PO) suscite un intérêt croissant dans la littérature scientifique. En effet, la transformation digitale est désormais perçue comme un levier stratégique permettant aux entreprises d'améliorer leur performance globale. L'intégration des technologies numériques contribue à l'optimisation des processus internes, à une prise de décision plus éclairée et à une expérience client enrichie, favorisant ainsi une meilleure PO.

De nombreuses études empiriques confirment l'influence positive de la transformation digitale sur la PO (Lee et al., 2022; Wijaya et al., 2023; Mahmoudi & Najim, 2024; Salih et al., 2024; Radoui & Cherradi, 2025). Le niveau de réussite d'une organisation dépend en grande partie de la qualité des données recueillies auprès des différentes parties prenantes. Des informations fiables et pertinentes permettent aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques éclairées, particulièrement celles ayant des effets à long terme. La mise en place d'un système d'information performant, garantissant l'exactitude et la pertinence des données, se traduit par une amélioration notable de la PO et de la qualité des décisions (Salih et al., 2024).

Dans cette optique, plusieurs travaux (Orero-Blat et al., 2024; Putra et al., 2024; Wijaya et al., 2023) ont souligné le rôle déterminant des capacités informatiques des entreprises, notamment



à travers l'intégration des outils de *Big Data* et des capacités analytiques, dans l'amélioration de leur performance.

Par ailleurs, d'autres recherches ont démontré l'impact positif et significatif de l'intelligence artificielle (Al-Alawi et al., 2023; Mikalef et al., 2023; Rana et al., 2024; Singh et al., 2024), de l'utilisation des réseaux sociaux (Al-Alawi et al., 2023; Alalawneh et al., 2022) ainsi que de la robotique (Aguilar-Rodríguez et al., 2023) sur la PO dans divers secteurs tels que la distribution, l'industrie et l'éducation.

L'intégration de ces outils digitaux permet donc aux organisations de digitaliser leur BMI en redéfinissant ou en élaborant de nouveaux DBMI. Plus précisément, les technologies numériques influencent les mécanismes de création et de captation de valeur des BM de deux manières principales. D'une part, elles transforment la structure et la composition des produits, services et processus classiques (Parida et al., 2019). Cette transformation se manifeste à travers la dématérialisation, la personnalisation et l'enrichissement de l'expérience liée aux offres physiques, permettant ainsi de réduire les coûts de transaction, d'accroître les revenus, de générer de nouvelles sources de profit et d'améliorer la performance (Parida et al., 2019 ; Vaska et al., 2021).

D'autre part, les technologies numériques fournissent une infrastructure fondamentale qui supprime les barrières sociales, techniques et géographiques entre les entreprises et leurs clients, facilitant ainsi de nouvelles formes d'interaction et de collaboration (Mancuso et al., 2023a). Par conséquent, les DBMI exploitent des canaux de communication plus directs pour renforcer la transmission de la valeur (Parida et al., 2019), mieux comprendre les besoins des clients (Vaska et al., 2021) et favoriser la co-création de valeur et la performance globale (Klos et al., 2021).

Ainsi, les DBMI exploitent les technologies digitales comme un moteur stratégique (Mancuso et al., 2023) pour transformer les produits, les services et les activités opérationnelles. Cette transformation favorise la croissance des revenus, le maintien d'un avantage concurrentiel durable et l'amélioration de la performance organisationnelle (Schallmo et al. 2017; Li, 2020).

Dans cette optique, le monde académique comme les acteurs industriels manifestent un intérêt croissant pour la compréhension des démarches menant au DBMI (Parida et al., 2019 ; Bosler et al., 2021). Ces recherches s'efforcent d'examiner comment les technologies numériques peuvent être mobilisées pour créer et capter de nouvelles formes de valeur (Teece, 2018 ; Li, 2020).

Des entreprises emblématiques telles qu'Apple, Netflix, Amazon ou Google illustrent parfaitement cette dynamique : elles ont su tirer parti des technologies émergentes d'Internet pour transformer et innover leurs BM traditionnels (Zhang et al., 2016 ; D'Ippolito et al., 2019).

A cet égard, l'étude qualitative de cette recherche va explorer l'effet de DBMI sur la PO et de comprendre les facteurs favorisant une mise en œuvre réussie de la digitalisation dans ces structures.

### **3. Étude qualitative dans le secteur du tourisme Tunisien**

Notre recherche vise à explorer l'effet du DBMI sur la PO des agences de voyages tunisiennes. Pour atteindre cet objectif, 16 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de professionnels du secteur. Dans le contexte tunisien, les nouvelles technologies suscitent une dynamique particulièrement prometteuse. Selon le rapport Oxford Government AI Readiness Index (2022), la Tunisie se classe au 4<sup>e</sup> rang à l'échelle africaine et au 70<sup>e</sup> rang mondial, témoignant ainsi de la prédisposition du pays à adopter et exploiter les technologies numériques. Ce positionnement favorable met en évidence l'existence d'une infrastructure solide, de politiques publiques favorables et de ressources adaptées, créant un environnement propice à l'intégration des innovations digitales dans divers secteurs, notamment le tourisme.

#### **3.1 Collecte de données**

Dans le cadre de cette étude, 16 entretiens semi-directifs ont été réalisés afin d'approfondir la compréhension des thématiques identifiées dans la littérature. Les caractéristiques des participants ainsi que la durée des entretiens sont présentées en annexe 1. Les entretiens semi-directifs offrent une grande flexibilité dans la formulation des questions (Henriksen et al.,

2022) et permettent au chercheur d'explorer les sujets en profondeur, tout en adaptant les questions en fonction des réponses des participants.

Cette méthode est particulièrement pertinente dans les contextes exploratoires, où les connaissances préalables sont limitées (Kallio et al., 2016).

Concernant la méthode d'échantillonnage, nous avons adopté une approche raisonnée, en sélectionnant les participants selon leur expertise et leur expérience en lien avec la problématique de recherche (Easterby-Smith et al., 2021 ; Giannelloni & Vernet, 2012) (voir annexe 1). Cette méthode garantit la pertinence et la fiabilité des réponses, en cohérence avec les objectifs de l'étude (Curtis et al., 2000).

Deux principes d'échantillonnage qualitatif ont été respectés : la diversification et la saturation (Blanchet, 1992). La diversification a été assurée conformément aux recommandations de Michelat (1975), tandis que la taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation des données, c'est-à-dire que la collecte s'est poursuivie jusqu'à l'absence de nouvelles informations ou thématiques (Guest et al., 2020). Enfin, un guide d'entretien a été élaboré et des phrases incomplètes ont été construites de manière à aligner la démarche d'investigation sur les objectifs de la recherche, comme présenté en annexes 2.

Ce dernier a été élaboré à partir de la littérature présentée. La construction des thèmes repose sur une approche hybride. D'une part, les thèmes ont été définis *a priori* sur la base de la littérature, qui précise leurs dimensions clés. D'autre part, l'analyse inductive des entretiens a permis d'enrichir et affiner ces thèmes, par l'identification de sous-codes propres au contexte des agences de voyage tunisiennes. Ainsi, les thèmes finaux résultent d'un aller-retour entre cadre théorique et données empiriques.

### 3.2 Analyse des données

Pour l'analyse des données qualitatives, les entretiens ont été enregistrés, transcrits et traités à l'aide du logiciel Nvivo 10, conformément à la démarche de Braun et Clarke (2006). Le processus s'est articulé autour de six étapes : la familiarisation avec les données, la génération des codes initiaux, l'identification, la révision, la définition et la dénomination des thèmes,

puis la rédaction du rapport. Dans un premier temps, les données issues des entretiens ont été minutieusement examinées afin d'en dégager les éléments saillants. Par la suite, les codes initiaux ont été créés et regroupés en thèmes plus larges, permettant de faire émerger des schémas cohérents et significatifs. Les thèmes et sous-thèmes ont ensuite été clarifiés et affinés pour en saisir le sens profond, conformément aux objectifs de la recherche (voir annexe 3). Enfin, l'ensemble du processus d'analyse et ses principaux résultats ont été synthétisés dans un rapport détaillé (Kumar, 2022).

### 3.3 Résultats et discussion

L'analyse lexicale basée sur le logiciel NVivo qui révèle le « nuage de mots » c'est-à-dire les mots les plus répétés pour chaque dimension et une analyse thématique, définie par Coutelle (2005) comme étant : « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce en rapport avec l'orientation de la recherche* ». Autrement dit, elle fait la décomposition des informations brutes en unités puis à les relier en catégories. Chaque thème génère une ou plusieurs catégories. Concernant le nuage des thèmes « DBMI et de PO », ils sont associés à plusieurs autres mots tels que l'amélioration, l'innovation, l'efficacité, les processus, l'intelligence artificielle, les technologies ... comme le montre la figure 1.

**Figure 1 :** Nuage des mots « DBMI et PO »



**Source :** Logiciel Nvivo 10

## Thème 1 : Intégration des technologies digitales et effets perçus sur la performance organisationnelle

Le premier résultat de cet analyse révèle qu'une part importante des répondants (12 agences/16 agences), déclarent intégrer la technologie digitale dans leurs pratiques professionnelles. Ces responsables considèrent que les outils digitaux ont un impact positif non seulement sur les conditions de travail, mais également sur la PO de leurs entreprises. Ils estiment que ces outils constituent un levier stratégique permettant d'améliorer la productivité, la qualité des services et l'efficacité opérationnelle.

Parmi les principaux avantages mentionnés figure le gain de temps, rendu possible grâce à l'automatisation des tâches répétitives et à l'assistance intelligente fournie par les chatbots et autres outils numériques. Cette automatisation libère les employés de certaines contraintes opérationnelles, leur permettant de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance globale de l'organisation.

Comme l'explique un directeur de réseau : « La digitalisation nous permet de gagner un temps précieux et d'orienter nos efforts vers des activités plus stratégiques. En optimisant nos processus internes, nous observons une amélioration tangible de notre performance organisationnelle et de la satisfaction client. »

De même, une directrice marketing : « La digitalisation joue un rôle déterminant dans la simplification de nos opérations et dans l'accélération de nos prises de décision. Ces améliorations se traduisent directement par une meilleure productivité et une performance organisationnelle accrue. »

En somme, ce résultat montrent que l'usage de la digitalisation favorise une transformation organisationnelle profonde, où l'efficacité, la productivité et la valeur créée pour le client deviennent des indicateurs clés de la PO des agences. Ce constat rejoint les travaux de Miklef et al. (2023), Salih et al. (2024) et Singh et al. (2024). Pour ces derniers, la transformation digitale améliore la PO d'une entreprise.

## Thème 2 : Transformation du modèle d'affaires via le DBMI

Le deuxième résultat de l'effet de la digitalisation sur les BM révèle que les agences de voyage intégrant la digitalisation parviennent à transformer leurs BM traditionnels en structures plus dynamiques, flexibles et innovantes. Ces technologies permettent aux agences de repenser leurs mécanismes de création, de livraison et de captation de valeur, favorisant ainsi une innovation continue et une amélioration de la PO grâce à une meilleure efficacité, une prise de décision optimisée et une relation client renforcée.

Comme l'explique un gestionnaire : « La technologie facilite grandement plusieurs de nos tâches quotidiennes, remplaçant les méthodes manuelles par des approches plus précises, pertinentes et innovantes. À mon avis, elles rendent notre modèle d'affaires beaucoup plus dynamique et adaptable au changement. »

De même, une directrice marketing souligne le pouvoir transformateur des outils numériques : « L'intégration des outils numériques représente une véritable innovation dans notre secteur. Ces technologies transforment notre modèle d'affaires en un modèle plus digital et contribuent directement à l'amélioration de notre performance organisationnelle. »

Ces résultats démontrent que la digitalisation agit comme un catalyseur de BMI, permettant aux agences de voyage tunisiennes de rester compétitives, agiles et orientées client dans un environnement de plus en plus numérique (Trischler & Li-Ying, 2023; Teoh et al., 2025).

Comme l'affirme une directrice marketing : « Nous avons modernisé notre modèle d'affaires en le rendant plus innovant et digital, tout en restant fidèles à nos engagements en matière de qualité et de satisfaction client. »

Une autre dirigeante précise : « La digitalisation nous permet de transformer notre modèle d'affaires traditionnel, fondé sur les agences physiques, vers une approche innovante et dynamique combinant une expérience en ligne enrichie par l'IA et des points de contact humains au sein de nos agences physiques. »

Nos résultats montrent que la majorité des agences de voyage tunisiennes ont amorcé un processus de Digital Business Model Innovation (DBMI) à travers l'intégration des outils numériques.

Ces technologies permettent de créer des parcours clients entièrement personnalisés, de gérer d'importants volumes de données en temps réel (Jarrahi et al., 2023) et d'anticiper les besoins des consommateurs grâce à l'apprentissage automatique (Tuo et al., 2021). Ce processus de digitalisation stratégique favorise l'émergence de nouvelles propositions de valeur, renforce la création de valeur organisationnelle et induit un renouvellement stratégique (Gebauer et al., 2020; Teoh et al., 2025).

### Thème 3 : Freins et résistances à la digitalisation

Malgré les avantages évidents de la digitalisation, des responsables interrogés se déclarent réticents (4 responsables / 16 responsables). Cette réticence provient principalement de petites agences disposant de ressources financières et technologiques limitées. En effet, les contraintes financières constituent une barrière majeure, les agences évoquant le coût élevé des solutions numériques, les dépenses continues de maintenance et les exigences de cybersécurité, en cohérence avec les travaux récents sur les PME touristiques qui soulignent la difficulté d'assumer des investissements lourds au retour incertain (Thomas, 2024; Succuro, 2025).

Ce défi financier est étroitement lié au manque de compétences numériques : plusieurs études mettent en évidence l'insuffisante maîtrise des outils digitaux, l'absence de formation continue et la rareté du personnel qualifié, ce qui freine la maturité digitale des petites structures (De Mattos et al., 2024; Succuro, 2025). À ces obstacles s'ajoutent des résistances d'ordre culturel et psychologique, notamment une faible culture de l'innovation, une réticence au changement et une méfiance vis-à-vis des technologies émergentes.

Les risques technologiques et sécuritaires renforcent également la prudence stratégique des dirigeants, particulièrement en matière d'intégration des systèmes, de protection des données et d'obsolescence rapide des technologies, point récurrent dans les recherches récentes sur la digitalisation des PME (De Mattos et al., 2024). Par ailleurs, certaines agences perçoivent la digitalisation comme une menace pour la valeur ajoutée humaine du métier, craignant une

dégradation du contact direct avec le client, à un moment où la concurrence des plateformes numériques internationales (OTA, métacomparateurs) fragilise déjà les marges des acteurs traditionnels.

#### **Thème 4 : Facteurs facilitateurs de la mise en œuvre du DBMI**

Selon notre étude, la mise en œuvre efficace d'un DBMI nécessite un renouvellement stratégique, une culture organisationnelle et une structure adéquate.

##### **Le renouvellement stratégique**

Wang et al. (2020) ont montré que le renouvellement stratégique via la transformation numérique offre de nombreux avantages pour une entreprise, tels que la satisfaction des besoins des clients, la réduction du gaspillage de ressources et l'atteinte d'une ambidextrie organisationnelle. D'autres auteurs ont soutenu le concept de stratégie digitale, définie comme une stratégie organisationnelle visant à exploiter les ressources numériques pour créer et capturer une valeur différenciée (Gudergan & Mugge, 2017; Correani et al., 2020). La formulation d'une stratégie digitale repose sur la disponibilité des ressources (Handoyo et al., 2023), tels que le capital humain, les capacités financières, l'innovation technologique et le soutien gouvernemental (Zhai & An, 2020 ; Zhang et al., 2022). Ces ressources influencent les choix opérationnels et stratégiques des entreprises, lesquels ont un impact direct sur leur performance (Sarpong-Danquah et al., 2022 ; Zhang et al., 2022).

##### **La culture organisationnelle**

Implémentation du DBMI ne peut être envisagé sans une culture organisationnelle, puisque la plupart des développements et innovations découlent d'une culture performante et innovante (Azeem et al., 2021). La culture organisationnelle représente l'identité d'une entreprise et se compose des valeurs, des normes et des comportements qui orientent les actions des employés (Asaah et al., 2020). Dans le secteur du tourisme, plusieurs études ont mis en évidence l'importance de la culture organisationnelle (Dabic et al., 2018 ; Fatima & Bilal, 2019 ; Ntalakos et al., 2022). Cette importance découle de la capacité d'une culture basée sur l'innovation à créer, développer et instaurer des valeurs, des normes et des comportements

incitant les employés à accepter et soutenir le changement, notamment par le développement de nouveaux produits, services, structures et BM (Çakar & Ertürk, 2010).

Selon Albrecht (2015), la culture est l'un des principaux facteurs pouvant expliquer l'échec d'une transformation digitale.

De son côté, Pedersen (2022) souligne que les dirigeants manquent souvent de compréhension et de connaissances sur la manière dont la culture d'entreprise évolue au cours du processus de transformation digitale. Le changement culturel désigne l'impact de la transformation digitale sur la culture d'entreprise et les modifications qu'elle entraîne, tandis que la continuité culturelle fait référence aux éléments qui restent inchangés. La transformation digitale nécessite à la fois un changement et une continuité culturelle (Pedersen, 2022; Tonder et al., 2024).

### **La structure organisationnelle**

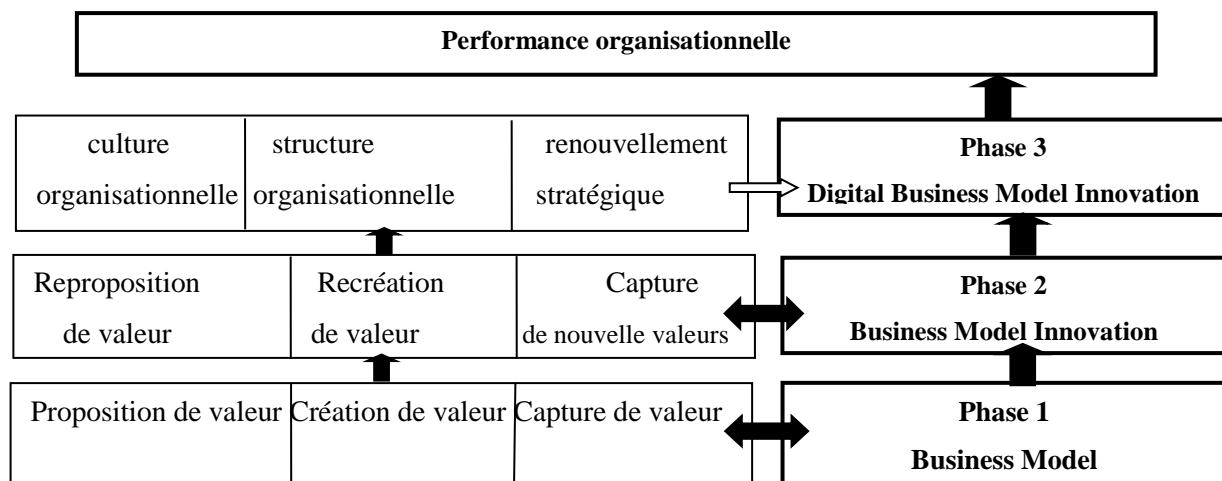
La structure organisationnelle joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre efficace de la stratégie et dans le soutien à la culture d'innovation. En effet, la structure détermine la manière dont les ressources sont réparties, les décisions prises et les flux d'information circulent au sein de l'organisation (Mintzberg, 1993). Dans un environnement marqué par la transformation numérique, une structure organisationnelle flexible et adaptative est indispensable pour soutenir le DBMI et favoriser l'innovation continue. Une telle structure permet de réagir rapidement face aux changements du marché et aux disruptions technologiques (Verhoef et al. 2021). Elle renforce l'agilité stratégique en encourageant la décision décentralisée, le partage des connaissances et la collaboration interfonctionnelle (Badasjane et al. 2022; Sklyar et al. 2019).

Cette flexibilité interne soutient également l'intégration de la digitalisation, permettant aux agences de reconfigurer leurs processus internes, d'optimiser la coordination entre les équipes et les technologies numériques, et d'accélérer le renouvellement stratégique (Verhoef et al. 2021; Tonder et al., 2024).

En intégrant ces dimensions, le BM évolue vers un cadre dynamique caractérisé par l'évolution, l'innovation et la digitalisation. La dynamique du BM correspond donc à un processus d'adaptation par lequel les dirigeants alignent leur BM sur un environnement en mutation.

La figure 2 présente le cheminement évolutif du BM traditionnel vers une configuration digitalisée DBMI.

Cette transition repose sur trois leviers organisationnels essentiels : une culture orientée vers l'innovation et l'apprentissage, une structure flexible et décentralisée facilitant l'agilité et l'intégration des outils numériques, ainsi qu'un renouvellement stratégique aligné sur les opportunités offertes par la transformation digitale. Le schéma met en évidence trois phases interdépendantes. La première correspond au BM traditionnel, structuré autour de la proposition, la création et la capture de valeur. La deuxième phase illustre l'entrée de l'entreprise dans le BMI, caractérisée par la reposition, la recréation et la capture de nouvelles formes de valeur. Enfin, la troisième phase représente la DBMI, où l'innovation devient fortement portée par le digital grâce aux leviers organisationnels mobilisés. Ce processus graduel, allant du BM traditionnel à son innovation digitale, favorise une transformation en profondeur du fonctionnement de l'entreprise et mène à une amélioration significative de sa performance organisationnelle.



**Figure 2 : Évolution du BM**

## Conclusion

Cette étude montre que la transition du modèle traditionnel vers un modèle d'affaires digital ne se limite pas à une simple digitalisation des services, mais implique une transformation stratégique en profondeur. Elle suppose la redéfinition des processus internes, la réorganisation structurelle, le renforcement des compétences digitales et la création d'une culture d'innovation favorable au changement.

Ainsi, la réussite de cette transition repose sur la capacité des agences à aligner leur stratégie digitale avec leurs ressources organisationnelles, leurs partenariats et les attentes des clients.

En outre, cette recherche souligne que le succès de la transformation digitale ne dépend pas uniquement des technologies déployées, mais aussi de la capacité des organisations à aligner leur BM, leur culture et leur structure pour créer et capturer de la valeur de manière durable. Ces résultats confirment l'importance d'une approche intégrée, où innovation, agilité et leadership constituent les piliers de la compétitivité dans un contexte économique de plus en plus digitalisé.

Sur le plan théorique, cette recherche met en évidence deux apports majeurs. Le premier concerne le DBMI, qui agit comme un mécanisme de médiation entre la transformation digitale et la performance organisationnelle. Autrement dit, l'adoption de technologies digitales seules ne suffit pas à garantir le succès ; c'est le BMI qui permet de transformer les ressources, les processus et la création de valeur au sein des agences de voyage. Le deuxième apport souligne que la réussite du DBMI dépend de l'alignement simultané de plusieurs dimensions organisationnelles, notamment la structure, qui doit rester flexible et capable de s'adapter aux nouvelles pratiques digitales, la culture d'entreprise, qui doit favoriser l'ouverture à l'innovation et l'acceptation du changement, ainsi que le renouvellement stratégique, nécessaire pour adapter continuellement l'offre et les processus aux exigences du marché digital.

Sur le plan managérial, cette étude propose des recommandations concrètes visant à renforcer la performance des agences et à soutenir leur transformation digitale. Pour les dirigeants, il s'agit de suivre un processus structuré de DBMI incluant l'analyse du modèle actuel,

l'identification des opportunités digitales, la redéfinition des processus et le déploiement pilote, tout en pilotant le changement culturel grâce à l'instauration d'une culture d'innovation, à l'encouragement de la collaboration et à la valorisation des succès rapides. Parallèlement, le développement des compétences digitales des équipes apparaît essentiel, notamment à travers des formations sur les outils numériques, la data analytics, le marketing digital et la gestion de projet agile.

Du côté des pouvoirs publics tunisiens, les recommandations incluent le soutien financier aux projets de transformation digitale, la mise en place de programmes d'accompagnement stratégique et technologique, ainsi que la promotion d'initiatives de formation continue visant à renforcer les compétences digitales et managériales des professionnels du secteur.

Comme toutes les autres études, cet article présente différentes limites. Premièrement, l'étude s'est concentrée sur une approche exploratoire. Bien que cette approche ait permis une analyse des avantages et défis de DBMI sur la PO, elle ne permet pas nécessairement de saisir pleinement la nature en évolution rapide des technologies et leurs implications pour la PO. Des recherches futures pourraient adopter une approche longitudinale afin de suivre l'évolution de ces défis au fil du temps, à mesure que les technologies progressent et que les organisations acquièrent plus d'expérience dans leur mise en œuvre. Deuxièmement, cette étude ne capture pas entièrement les nuances propres à certains secteurs ou tailles d'entreprises. Des recherches futures pourraient approfondir les défis spécifiques à certains secteurs, en comparant et contrastant la mise en œuvre de DBMI dans des domaines tels que l'industrie, la finance, la production, ou selon l'échelle organisationnelle (par exemple, PME vs grandes entreprises). Enfin, bien que cette étude ait fourni des perspectives sur l'effet de DBMI sur la PO, des recherches futures pourraient approfondir la manière dont les technologies émergentes, en particulier l'IA générative et les modèles de langage étendus (LLM), transforment les modèles traditionnels.

Ainsi, cette étude ouvre également de nombreuses pistes pour la recherche future. En abordant ces limites et en explorant ces directions, les chercheurs pourront continuer à approfondir la compréhension générale de ce domaine critique.

## Annexes

### Annexe 1 : Profils des interviewés

Interviwés (participants)	Poste	Age	Expérience	Taille de l'entreprise	Durée de l'entretien
P1	Manager	38 ans	8 ans	PME	42 mn
P2	Directeur réseau	40 ans	12 ans	Grande entreprise	51 mn
P3	Directrice Marketing	39 ans	8 ans	PME	48 mn
P4	Manager	34 ans	6 ans	PME	38 mn
P5	Manager	36 ans	6 ans	PME	40 mn
P6	Directeur	52 ans	15 ans	PME	45 mn
P7	Directeur technique	44 ans	10 ans	Grande entreprise	47 mn
P8	Manager	36 ans	5 ans	PME	45 mn
P9	Manager	28 ans	3 ans	PME	33 mn
P10	Manager	28 ans	5 ans	PME	50 mn
P11	Directeur Marketing	35 ans	8 ans	Grande entreprise	35 mn
P12	Directeur réseaux	44 ans	6 ans	Grande entreprise	45 mn
P13	Directeur Marketing	38 ans	5 ans	PME	45 mn
P14	Manager	31 ans	3 ans	PME	44 mn
P15	Directeur d'agence	30 ans	3 ans	PME	30 mn
P16	Manager	33 ans	5 ans	PME	40 mn



## Annexe 2 : Guide d'entretien pour les agences de voyage

### Thème 1 : Compréhension du Business Model (BM)

1. Pouvez-vous décrire le modèle d'affaires actuel de votre agence ?
2. Quels sont les éléments clés de votre BM (offre de services, client cible, canaux de distribution, sources de revenus, partenaires) ?
3. Selon vous, quels aspects de votre BM contribuent le plus à votre performance ?
4. Comment votre agence s'adapte-t-elle aux changements du marché ou aux demandes des clients ?

### Thème 2 : Business Model Innovation (BMI)

1. Votre agence a-t-elle récemment modifié son BM ? Si oui, comment ?
2. Quelles innovations ont été introduites pour améliorer l'offre, la valeur ou les revenus ?
3. Quels facteurs internes (culture, leadership, ressources) ont facilité ou freiné ces innovations ?
4. Comment mesurez-vous l'efficacité des innovations de votre BM ?

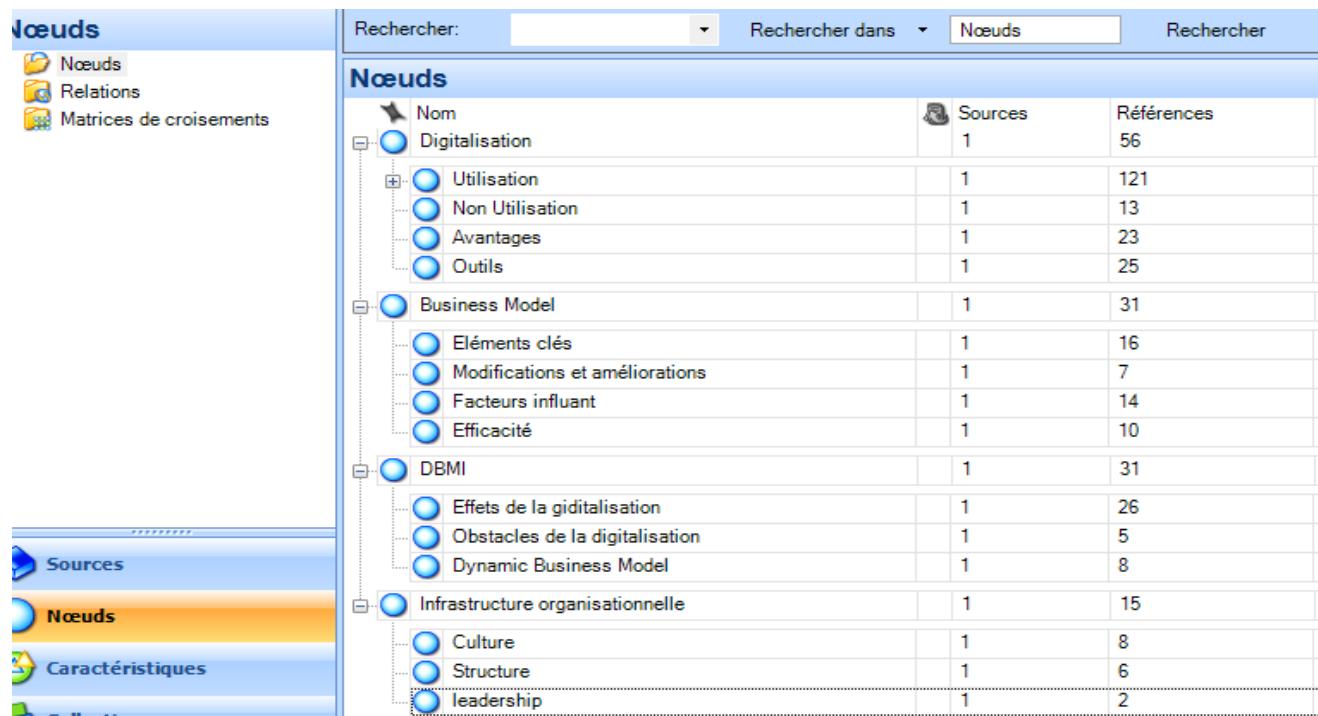
### Thème 3 : Digital Business Model Innovation (DBMI)

1. Votre agence utilise-t-elle des technologies numériques pour transformer son BM ? (IA, chatbots, marketing automation, réalité virtuelle...)
2. Quels changements numériques ont le plus amélioré vos processus, votre offre ou votre relation client ?
3. Comment ces technologies ont-elles influencé votre structure organisationnelle et votre culture interne ?
4. Quels obstacles ou défis avez-vous rencontrés dans l'adoption des technologies numériques ?
5. Selon vous, dans quelle mesure la transformation digitale contribue-t-elle à la performance globale de votre agence ?

## Thème 4 : Performance organisationnelle

1. Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer la performance de votre agence ? (revenus, satisfaction client, fidélisation, efficacité opérationnelle...)
2. Comment les innovations de votre BM ont-elles contribué à améliorer ces indicateurs ?
3. Comment évaluez-vous la capacité de votre agence à s'adapter aux changements et à saisir de nouvelles opportunités ?

### Annexe 3 : Codage sur NVivo10



Nom	Sources	Références
Digitalisation	1	56
Utilisation	1	121
Non Utilisation	1	13
Avantages	1	23
Outils	1	25
Business Model	1	31
Eléments clés	1	16
Modifications et améliorations	1	7
Facteurs influant	1	14
Efficacité	1	10
DBMI	1	31
Effets de la digitalisation	1	26
Obstacles de la digitalisation	1	5
Dynamic Business Model	1	8
Infrastructure organisationnelle	1	15
Culture	1	8
Structure	1	6
leadership	1	2



## Bibliographie

Abuseta, H., Iyiola, K., & Aljuhmani, H. Y. (2025). Digital Technologies and Business Model Innovation in Turbulent Markets: Unlocking the Power of Agility and Absorptive Capacity. *Sustainability*, 17(12), 5296.

Aguilar-Rodríguez, D., García-Alcaraz, J. L., & Maldonado-Macías, A. A. (2023). *Impact of robotics on organizational performance: A systematic review*. *Journal of Manufacturing Systems*, 69, 120–134.

Al-Alawi, A. I., Al-Badi, A. H., & Al-Balushi, H. (2023). *Artificial intelligence and social media technologies as enablers of organizational performance*. *Technology in Society*, 75, 102243.

Alalawneh, M., Al-Hawary, S. I. S., & Al-Zyadat, M. (2022). *Social media and organizational performance: The mediating role of innovation capability*. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 45–60.

Ancillai, C., Sabatini, A., Gatti, M., & Perna, A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122307.

Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1089–1121.

Arany, A., & Popovics, A. (2024). *Digital transformation and business model innovation in SMEs: A systematic review and future research agenda*. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122954.

Balhadj, S., & El Moudden, M. (2022). Etude qualitative sur l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et la performance organisationnelle des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.

Blanchet, A. (1992), L'enquête et Ses Méthodes: l'entretien, Nathan, Paris, p. 125.

Botti, A., & Baldi, G. (2025). Business model innovation and Industry 5.0: A possible integration in GLAM institutions. *European Journal of Innovation Management*, 28(1), 27-49.



Bouncken RB, Kraus S, Roig-Tierno N (2019) Knowledge—and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Rev Manag Sci.*

Brahim, O. M., & Oubrahimi, M. (2025). La Performance Organisationnelle: Une Revue de Littérature des Approches Théoriques et des Modèles Structurants. *International journal of applied management and economics.*

Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2021). *The management of organizational ambidexterity through alliances in digital business ecosystems.* Technological Forecasting and Social Change, 165, 120522.

Broccardo, L., Zicari, A., & Mazzoleni, A. (2023). *How digital transformation enables business model innovation: Evidence from SMEs in the service sector.* Journal of Small Business Management, 61(2), 389–412.

Brock, J. K.-U., & von Wangenheim, F. (2019). *Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence.* California Management Review, 61(4), 110–134.

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2022). *Smart tourism destinations: Enhancing tourism experience through digital transformation.* Tourism Management Perspectives, 43, 100942.

Cai, L. A., Hu, X., & Feng, R. (2022). *Digital transformation in tourism and hospitality: Opportunities and challenges.* *Tourism Management Perspectives*, 43, 100977.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.

Costa Melo, D., Oliveira, T., & Martins, J. (2023). *Digital transformation and business performance: A configuration approach.* *Information & Management*, 60(7), 103795.

Costa, R. C. & Haftor, D. M. (2023). Five dimensions of business model innovation: A multi-case exploration of industrial incumbent firm's business model transformations. *Journal of Business Research*, 154, 113352.

Côté, J., & Su, N. (2021). *Artificial intelligence and service personalization in online travel platforms.* *Journal of Travel Research*, 60(8), 1715–1729.



Curtis S., Gesler W., Smith G. and Washburn S. (2000), « Approaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health », *Social Science and Medicine*, Vol. 50, pp. 1001-1014.

De Mattos, C. S., Pellegrini, G., Hagelaar, G., & Dolsma, W. (2024). Systematic literature review on technological transformation in SMEs: a transformation encompassing technology assimilation and business model innovation. *Management Review Quarterly*, 74(2), 1057-1095.

Dong, Y., Feng, T., & Sheng, H. (2024). Digital-based business model design and firm performance: the mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(11), 2309-2324.

Drammeh, L. (2024). *Crisis management and digital resilience in the tourism industry post-COVID-19*. *International Journal of Hospitality & Tourism Management*, 5(2), 45–61.

Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R., & Valizade, D. (2021). Management and business research. Sage.

Elmoutaoukil, A. and Belkacem, C. 2025. Digital, digitalization, digital transition and digital transformation: definitions in question. *Revue Internationale du Chercheur* . 6, 2.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.

Garbuio, M., & Lin, N. (2019). *Artificial intelligence as a growth engine for business model innovation: Insights from the healthcare industry*. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 659–668.

Giannelloni, J. L., et Vernette, E. (2012), Etudes de marché, Edition Vuibert, Paris.

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*. *Technovation*, 102, 102217.

Henriksen, M.G., Englander, M. and Nordgaard, J. (2022), “Methods of data collection in psychopathology: the role of semi-structured, phenomenological interviews”, *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, Vol. 21 No. 1, pp. 9-30.

<https://www.untourism.int/fr/news/le-tourisme-international-devrait-terminer-l-annee-2023-pres-de-90-des-niveaux-d-avant-la-pandemie>



Jarrahi, M. H., et al. (2023). *Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making*. *Information & Organization*, 33(1), 100429.

Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of talent management on construction companies' performance: A model of business analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1).

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12).

Kanbach, D. K., Heiduk, L., Blueher, G., Schreiter, M., & Lahmann, A. (2024). The GenAI is out of the bottle: generative artificial intelligence from a business model innovation perspective. *Review of Managerial Science*, 18(4), 1189-1220.

Kazakov, S., Ruiz-Alba, J. L., & Muñoz-Leiva, F. (2021). *Big data analytics capabilities and organizational performance: The mediating role of customer relationship management*. *Journal of Business Research*, 128, 604–616.

Klos, C., Spieth, P., & Clauss, T. (2021). *Reconfiguration of value creation and capture mechanisms through digital technologies: A multiple case study*. *Long Range Planning*, 54(5), 102039.

Kumar, P. (2022), “Market-focused flexibility and innovative performance in public healthcare: evidence from India”, *Journal of Public Affairs*, Vol. 22 No. S1, p. e2809,

Lanzolla G, Lorenz A, Miron-Spektor E et al (2020a) Digital transformation: what is new if anything? Emerging patterns and management research. *Acad Manag Discov* 6:341–350.

Lee, I., & Shin, Y. J. (2019). *Machine learning for enterprises: Applications, challenges, and future directions*. *Business Horizons*, 62(6), 759–769.

Lee, K. L., Nguyen, P. T., & Trinh, T. T. (2022). *Digital transformation and firm performance: Evidence from emerging markets*. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(3), 221–239.

Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2018). *Drivers of digital transformation in manufacturing*. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 3926–3935.

Linde L, Sjödin D, Parida V, Gebauer H (2021) Evaluation of Digital Business Model Opportunities: A Framework for Avoiding Digitalization Traps. *Res Technol Manag* 64:43–53.



Liu, Q., Gao, J., & Li, S. (2024). The innovation model and upgrade path of digitalization driven tourism industry: Longitudinal case study of OCT. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123127.

Loock, M. (2020). *Unlocking the business model for the digital energy economy: A research agenda*. Energy Research & Social Science, 66, 101490.

MAÂLEJ, R., & AFFES, H. (2023). La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles: Etude quantitative sur des entreprises tunisiennes. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1).

Mahmoudi, A., & Najim, S. (2024). *The influence of digital transformation on organizational performance: Evidence from SMEs in developing countries*. International Journal of Innovation Management, 28(1), 2450008.

Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2023). Digital business model innovation in metaverse: How to approach virtual economy opportunities. *Information Processing & Management*, 60(5), 103457.

Mikalef, P., Islam, M. N., Krogstie, J., & Pappas, I. O. (2023). *Artificial intelligence capabilities and firm performance: A dynamic capabilities perspective*. *Information & Management*, 60(2), 103713.

Morabito V (2014) Reinventing Business Models: The Third Way of Digital Innovation. In: Trends and Challenges in Digital Business Innovation. Springer International Publishing, pp 165–186.

Müller, J. M. (2019). *Business model innovation in small- and medium-sized enterprises: Strategies for value creation in Industry 4.0*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1127–1142.

Omrani, B., Khosravi, P., & Hanelt, A. (2024). *Digital transformation challenges for SMEs: Exploring managerial perceptions and organizational readiness*. *Journal of Business Venturing Insights*, 22, e00402.

Orero-Blat, M., Segarra-Ciprés, M., & Palma-Ruiz, J. M. (2024). *Digital capabilities, big data and firm performance: An empirical analysis*. *Technovation*, 126, 102805.

Organisation mondiale du tourisme (OMT). (2023). *Baromètre mondial du tourisme – Édition 2023*. Madrid: Organisation mondiale du tourisme. <https://www.unwto.org>



Osterwalder, A., Nielsen, C., & Pigneur, Y. (2024). How do you enable business model innovation to thrive in your organisation?. *Journal of Business Models (JOBM)*, 12(2), 79-91.

Oubrahim, A., & TLEMÇANI, M. B. (2019). Instabilité des alliances stratégiques: Approche par le changement organisationnel: Essai d'analyse et revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(1).

Palazzo, M., Gigauri, I., & Siano, A. (2022). *Tourism recovery strategies in the post-pandemic era: Challenges and opportunities*. *Sustainability*, 14(16), 10245.

Palmié, M., Aebersold, A., Oghazi, P., Pashkevich, N., & Gassmann, O. (2025). Digital-sustainable business models: Definition, systematic literature review, integrative framework and research agenda from a strategic management perspective. *International Journal of Management Reviews*, 27(3), 346-374.

Parida, V., Sjödin, D. R., & Reim, W. (2019). *Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future directions*. *Sustainability*, 11(2), 391.

Perełygina, M., Kucukusta, D., & Law, R. (2022). Digital business model configurations in the travel industry. *Tourism Management*, 88, 104408.

Poláková-Kersten, K., Hanelt, A., & Marz, L. (2023). *Barriers to digital transformation success: A multilevel analysis of organizational and individual factors*. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122342.

Putra, Y. D., Nugroho, M. A., & Rachman, R. (2024). *Big data analytics and digital capabilities as drivers of organizational performance*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 17(2), 223–240.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). *Digitalization and its influence on business model innovation*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.

RADOU, N., & CHERRADI, L. (2025). Impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle, de la revue de littérature systématique au cadre conceptuel. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 6(1).

Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Hughes, L. (2024). *Artificial intelligence and business performance: A multi-sectoral study*. *Information Systems Frontiers*, 26(1), 1–19.



Reim, W., Parida, V., & Sjödin, D. (2020). *Circular business model implementation: A multiple case study of digital enablers*. Journal of Cleaner Production, 273, 122964.

Sabatini, A., Cucculelli, M., & Gregori, G. L. (2022). Business model innovation and digital technology: The perspective of incumbent Italian small and medium-sized firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), 23-35.

Salih, A. M., Al-Hakeem, M. A., & Al-Khafaji, S. A. (2024). *The role of digital transformation in enhancing organizational performance through information quality*. Journal of Information Systems Management, 41(1), 33–50.

Schallmo D, Williams CA, Boardman L (2017) Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *Int J Innov Manag* 21:1740014.

Silva, E. R., Oliveira, T., & Martins, J. (2022). *The role of digital capabilities in business model innovation for SMEs: An empirical study*. International Journal of Information Management, 66, 102505.

Singh, N., & Anees, M. (2025). Digital Transformation of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): Drivers, Barriers, and Strategic Implications for Sustainable Growth. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(4).

Singh, R., Bansal, S., & Garg, R. (2024). *Artificial intelligence and firm performance: The mediating role of digital maturity*. International Journal of Information Management, 78, 102711.

Sohl, J. (2022). Angel investors: the impact of regret from missed opportunities. *Small Business Economics*, 58(4), 2281-2296.

Spieth, P., Breitenmoser, P., & Röth, T. (2025). Business model innovation: Integrative review, framework, and agenda for future innovation management research. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 166-193.

Succurro, M. (2025). Digital Transformation in Tourism SMEs: A Strategic Imperative in the Evolving Business Landscape.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning, 51(1), 40–49.



Teoh, M. F., Ahmad, N. H., Abdul-Halim, H., & Ramayah, T. (2025). Is digital business model innovation the silver bullet for SMEs competitiveness in digital era? Evidence from a developing nation. *Vision*, 29(4), 422-437.

Thomas, G. (2024). Challenges and Trends of Digital Innovation in the Tourism Sector: Contemporary Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 12, 179-190.

Touriscope. (2024). *Rapport annuel sur le tourisme tunisien 2023-2024*. Tunis: Observatoire du Tourisme.

Trischler, M. F. G., & Li-Ying, J. (2023). Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. *Review of Managerial Science*, 17(1), 3-32.

Valter, P., Lindgren, P., & Prasad, R. (2018). *Digital business model innovation: Drivers, barriers, and success factors*. *International Journal of Innovation Management*, 22(5), 1850043.

Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). *Digital transformation in SMEs: A systematic literature review*. *Sustainability*, 13(13), 7063.

Venkatesh R, Matheu L, Singhal TK (2019) Imperatives of business models and digital transformation for digital services providers. *Int J Bus Data Commun Netw* 15:105–124.

Volberda HW, Khanagha S, Baden-Fuller C et al (2021) Strategizing in a digital world: overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Plann* 54:102-110.

Wang, S., & Zhang, H. (2025). Enhancing SMEs sustainable innovation and performance through digital transformation: Insights from strategic technology, organizational dynamics, and environmental adaptation. *Socio-Economic Planning Sciences*, 98, 102124.

Wijaya, T., Sudarmiatin, S., & Utami, H. N. (2023). *Digital transformation and organizational performance: The mediating role of innovation capability*. *Sustainability*, 15(4), 3458.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). *Tunisia Travel & Tourism Economic Impact 2023*. London: WTTC. <https://wttc.org>



World Travel & Tourism Council (WTTC). (2024). *Global Economic Impact Report 2024*. London: WTTC. <https://wttc.org>

WWTC. Travel & Tourism Economic Impact 2023. 2023. Available online: [https://assets-global.websitefiles.com/6329bc97af73223b575983ac/647ef0c32e8ce13f9e2d9348\\_EIR2023-Tunisia.pdf](https://assets-global.websitefiles.com/6329bc97af73223b575983ac/647ef0c32e8ce13f9e2d9348_EIR2023-Tunisia.pdf)

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

Zott, C., & Amit, R. (2024). Business models and lean startup. *Journal of Management*, 50(8), 3183-3201.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.