

Enjeux et perspectives de la digitalisation des petites et moyennes entreprises (PME) Touristiques Marocaines

Challenges and prospects of the digitalization of Moroccan touristic small and medium-sized enterprises (SMEs)

ROCHDY Nouha

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Kenitra (FSJES)

Université Ibn Tofail, Maroc (UIT)

Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques

EL BAKKOUCHI Mounir

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Kenitra (FSJES)

Université Ibn Tofail, Maroc (UIT)

Laboratoire des Sciences Économiques et Politiques Publiques

Date de soumission : 27/09/2024

Date d'acceptation : 01/11/2024

Pour citer cet article :

ROCHDY. N. & EL BAKKOUCHI. M. (2024) «Enjeux et perspectives de la digitalisation des petites et moyennes entreprises (PME) Touristiques Marocaines», Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 11» pp : 123-145.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le présent papier est une exploration approfondie de la perception des petites et moyennes entreprises touristiques en particulier Marocaines de la transformation digitale. Nous traitons, à travers ce travail, à la fois d'analyse et de déduction, les différents défis et obstacles qui entravent la bonne mise en place d'une stratégie digitale ou une transformation à part entière des PME touristiques Marocaines, et ce notamment pour pouvoir en détecter les plus affluents afin que nous puissions apporter une plus-value qui pourrait venir en aide à ces PME, et ce pour pouvoir relever ces défis et enjeux. D'autre part, nous essayons d'explorer les différentes opportunités et perspectives auxquelles pourraient s'ouvrir les PME touristiques marocaines dans l'éventuel défi de digitalisation auquel s'affronte presque la majorité des PME à l'ère actuelle des domaines confondus.

Mots clés : PME touristiques Marocaines ; enjeux ; défis ; opportunités ; perspectives ; Transformation digitale.

Abstract

This paper is an in-depth exploration of the perception of small and medium-sized tourism companies, particularly Moroccans, of digital transformation. We deal through this work, both analysis and deduction of the different challenges and obstacles that hinder the successful implementation of a digital strategy or a full-fledged transformation of Moroccan tourism SMEs and this in particular to be able to detect the most affluent so that we can bring a plus-value that could help these SMEs to meet these challenges. On the other hand, we try to explore the different opportunities and perspectives that Moroccan tourism SMEs could open in the possible challenge of digitization that almost the majority of SMEs face in the current era of the combined fields.

Keywords: Moroccan small and medium-sized tourism companies; Stakes; challenges; opportunities; perspectives.

Introduction

À l'ère actuelle, avec toute l'expansion économique à l'échelle mondiale, l'émergence des nouvelles technologies prend une nouvelle tournure jusqu'à devenir cruciale et vitale pour l'existence de certains secteurs. Une concurrence accrue et rapide, qui n'accorde plus à certains secteurs la marge à l'erreur. Cette évolution technologique a revêtu la mondialisation d'une nouvelle tenue appelée « transformation digitale ». La digitalisation du secteur touristique à travers les différents pays du monde a donné vie à une nouvelle tendance internationale émergente, faisant du secteur touristique la nouvelle cible importante de la transformation digitale. Les petites et moyennes entreprises touristiques ne cessent de s'ouvrir de jour en jour à différentes tendances internationales en matière de transformation digitale. Cette transformation les met au centre d'une conjoncture assez délicate et complexe, notamment de par les énormes défis à relever par les PME touristiques face aux perspectives solides et attrayantes à saisir.

Dans le contexte du développement sectoriel Marocain actuel, le secteur des services et en particulier celui du tourisme revêt une importance particulière pour le Maroc à de nombreux égards, que ce soit sur le plan social de par sa création accrue d'emplois ou sur le plan économique en termes de revenus, expansion économique ou même pour son impact sur la balance commerciale du pays. Une attention assez particulière à la fois dynamique et stratégique qui place le secteur touristique dans la conjoncture entrepreneuriale, notamment pour une meilleure expansion. Certes, cette expansion porte ou devrait porter dans les années à venir ses fruits, mais elle s'accompagne notamment de l'expansion accordée des autres secteurs dynamiques. À l'attention du développement du secteur technologique, digital et numérique, les petites et moyennes entreprises touristiques demeurent l'un des acteurs principaux touchés par l'expansion digitale à l'ère actuelle.

De par ces faits, il serait très judicieux d'étudier en profondeur les différents défis et opportunités qui se présentent aux PME touristiques d'une part, et d'autre part, les enjeux et perspectives auxquels elles s'ouvrent. ‘

Cette étude à la fois exploratoire et analytique a pour objectif de connaître les vrais enjeux et défis qu'affrontent les PME touristiques au Maroc et qui entravent leur expansion économique et sectorielle. Et les opportunités et perspectives qu'elles devraient saisir, en particulier pour qu'elles s'accordent aux PME du même secteur au niveau international.

Il serait donc nécessaire de se poser plusieurs questions afin de pouvoir encadrer cette problématique. Ainsi, nous formulons notre question principale : **Quels sont les défis**

auxquels font face les PME touristiques Marocains suite à la transformation digitale et les perspectives auxquelles elles s'ouvrent dans l'avenir ?

De laquelle découle plusieurs questions directives encadrant ainsi toute l'ossature de notre travail, comme suit :

- Quels sont les enjeux et défis qui entravent la digitalisation des PME touristiques Marocaines ? et quels en sont les plus pesants ?
- Quelles opportunités pour les PME touristiques grâce à la transformation digitale ?
- Est-ce que la transformation digitale des PME touristiques au Maroc est une option ou une obligation ?

En guise de réponse à toutes ces questions, nous élaborons les hypothèses suivantes à vérifier le long du présent travail de recherche dont l'hypothèse principale est la suivante : « **La transformation digitale des PME touristiques Marocaines est devenue importante et cruciale pour une pérennité sur le marché** ».

Ainsi plusieurs autres hypothèses découlent comme suit :

- H1 : Le défi majeur qui entrave et bloque la digitalisation de la grande majorité des PME touristiques Marocaines est l'enjeu économique et financier.
- H2 : L'enjeu le plus compliqué à gérer par les PME touristiques Marocaines est l'enjeu humain en raison de sa complexité.
- H3 : Les PME touristiques s'ouvrent à une panoplie d'opportunités grâce à la transformation digitale.
- H4 : Les PME touristiques Marocaines s'obligent à s'aligner aux nouvelles perspectives de la digitalisation pour demeurer concurrentes.

Afin de répondre à toutes les questions reliées à notre problématique et afin de mieux appréhender à nos hypothèses, nous suivons une démarche méthodologique basée à la fois sur une étude qualitative et quantitative, à commencer par une revue de littérature pour ficeler les différentes facettes du sujet reliées à notre problématique (1), puis une étude empirique sur les différents défis et opportunités de la transformation digitale des petites et moyennes entreprises touristiques Marocaines (2).

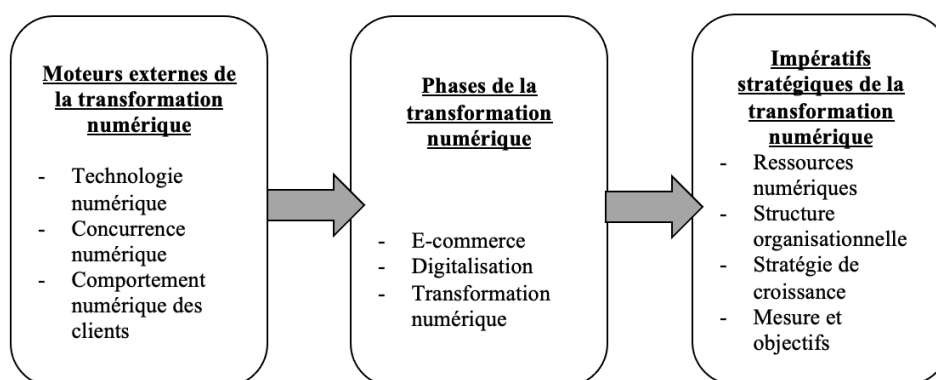
1. Revue de littérature

Lors de la présente partie, nous allons présenter : Les différentes définitions de la transformation digitale abordées dans la littérature (1.1), les éléments constitutifs de la transformation digitale (1.2) et les différents outils digitaux au profit de la transformation digitale des PME (1.3).

1.1. Définition de la transformation digitale

La définition de la transformation digitale porte en elle une forte complexité contingente, de par la nature changeante et transitionnelle du domaine. C'est une notion qui touche à un champ très large et caractérisé par un développement accru et rapidement variable. Néanmoins, une délimitation du champ de la notion reste possible et a été abordée et explicitée par plusieurs chercheurs. Face à la transformation digitale, la notion de la transformation numérique peut prendre les mêmes aspects et attraits définitifs. Les deux notions, à savoir celle de la transformation digitale et celle de la transformation numérique peuvent s'avérer interchangeables (Berger, 2015). Entre cette convergence d'éléments définissant les deux notions, la transformation numérique se définit selon Pommary (2016) comme étant : " un processus de réinvention d'une entreprise pour numériser et formuler l'ensemble de ses fonctionnalités ". Autrement dit : "La transformation digitale est l'évolution numérique délibérée et continue d'une entreprise, d'un modèle d'entreprise, d'un processus d'idées ou d'une méthodologie, tant sur le plan stratégique que tactique " (Mazzone, 2014). Ainsi, la transformation digitale associée à la définition de la transformation numérique a évolué et progresse selon des phases pour aboutir à ce qu'elle représente au jour d'aujourd'hui suivant le modèle ci-dessous :

Figure N°1 : Modèle de transformation numérique



Source : Parker et al.2016 ; Bressolles, 2016

Il est vrai que la transformation digitale se voit de nos jours d'une première nécessité et cruciale, mais elle demeure complexe (Khanboubi et Boulmakoul, 2018). Elle implique forcément l'intégration d'outils digitaux et ce pour aboutir à des fins constitutives attribuant à l'entreprise une panoplie d'avantages.

1.2. Les éléments constitutifs de la transformation digitale

La transformation digitale, de par sa définition, porte en elle une complexité accrue et multidimensionnelle qui implique différents éléments constitutifs importants, lui donnant l'attrait de cette complexité et la rendant aussi complète qu'imprévue. D'après " Lemoine, 2014", la transformation digitale se définit comme étant un assemblage de trois grandes familles. De l'automatisation, la dématérialisation à la réorganisation des schémas d'intermédiation. Ces trois familles se mettent dans une conjoncture reliée par des relations de cause à effet où chacune intervient dans la bonne démarche de l'autre composante (Lemoine, 2014).

Nous introduisons éléments constitutifs comme suit :

- a. L'automatisation, comme étant la première famille constitutive de la transformation digitale, l'automatisation se réfère au déploiement de la transformation digitale et aux outils digitaux confondus pour exécuter les processus de manière digitale et surtout autonome. Cela permet une meilleure efficacité et efficience. En introduisant soit des logiciels, des algorithmes, des SI ou d'autres outils digitaux, l'automatisation des activités des entreprises vise une optimisation de l'activité globale. Avec peu ou pas d'intervention des ressources humaines, cette juxtaposition recueille un accroissement de la performance, une augmentation de la productivité et une minimisation des erreurs gratuites.
- b. La dématérialisation, comme étant le processus de conversion et transformation des canaux de communication, de distribution, des données et documents, chaînes de commercialisation et bien d'autres fonctionnalités classiques des organisations en des formats digitaux. Cette substitution vers les solutions digitales implique la transition des activités classiques, matérielles et concrètes vers une numérisation immatérielle de l'activité, données et processus organisationnels. La finalité rejoint celle de l'automatisation dans l'optimisation de l'activité en optimisant les coûts, les charges, la distance voire même les workflows.
- c. Quant à la réorganisation des schémas d'intermédiation ou ce que nous pouvons appeler aussi, désintermédiation/ré-intermédiation, fait référence à la refonte des structures et mécanismes classiques et traditionnels reliant les fournisseurs aux consommateurs. Cette conversion digitale implique, comme son nom l'indique, la réorganisation des schémas d'intermédiation de sorte à réduire au maximum les intermédiaires entre entreprise et consommateur au profit des solutions digitales. Cette troisième famille représente tout autant que les deux précédentes un élément constitutif important dans la mise en place d'une démarche de transformation digitale.

Ainsi ces éléments constitutifs interagissent de façon complexe et interdépendante pour notamment donner aspect de la notion mère qu'est la transformation digitale. Ceci dit, que leur prise en considération, à titre individuel et collectif est d'une importance sans relâche.

1.3. Les différents outils digitaux au profit de la transformation digitale des PME

Courant leur perspective de transformation digitale, les entreprises prouvent avoir recours à différents outils digitaux, notamment pour les finalités précitées dans les précédentes parties. Ces outils peuvent les soutenir à améliorer leur productivité, leur communication, leur rendement ou encore leur croissance économique et financière. Cependant, nous citons quelques-uns des outils les plus prisés dans le cadre de la transformation digitale.

Comme les outils digitaux mis à disposition des entreprises dans le cadre de la transformation digitale sont un chantier de longue haleine, il est nécessaire de commencer par les plus simples, basiques et généralement trouvables et utilisables par la grande majorité des entreprises à l'ère actuelle et qui ne sont autres que les outils digitaux dédiés à la communication et à la collaboration.

La collaboration est considérée comme l'un des fondements de la transformation digitale, car de par sa nature, elle répond à l'objectif de la digitalisation qui est d'ouvrir l'entreprise à de nouvelles ruées de prospection tout en améliorant les relations ayant déjà été développées. De ce fait, les logiciels de communication interne et de collaboration interviennent pour faciliter davantage la communication au sein des entreprises et organisations, le travail des équipes à l'interne et les collaborations externes. Nous citons parmi les outils digitaux les plus utilisés dans la communication interne et la collaboration : les outils dédiés à la messagerie instantanée, les plateformes de vidéo-conférences, les services de partage des fichiers, et bien d'autres. Ces outils sont désormais presque tous utilisés par la grande majorité des entreprises. D'autre part, nous abordons l'un des outils de gestion de la relation client des plus importants qu'est le Customer Relationship Management (CRM) et qui représente l'outil ou l'ensemble des méthodes utilisées par les entreprises pour entretenir une relation avec leurs consommateurs. Au tout début des années 90, les logiciels CRM ont vu le jour avec une démocratisation effective en 1993 suite à la fondation de 'Siebel systems Inc' par Tom Siebel (Buttle, 2009). Avec toute l'évolution et l'expansion qu'a connue l'onde à cette époque, le changement du comportement de consommation devait voir le jour et les exigences sont de plus en plus pointues et axées sur les besoins particuliers des consommateurs. Sur ce, les praticiens de marketing et les dirigeants des entreprises commencent à pencher vers des solutions leur apportant un meilleur confort au niveau relationnel avec les consommateurs.

Ces solutions deviennent leur nouvelle arme et outil crucial pour gérer leurs relations avec les clients. Les logiciels CRM deviennent alors les nouveaux outils indispensables des entreprises (Brown, 2000).

Du point de vue des ressources humaines, la fonction RH et la fonction administration sont touchées par la transformation digitale et fonctionnent désormais sous l'aile des différents outils digitaux leur permettant une meilleure efficacité et efficience. Ces deux fonctions sont connues pour être très encombrées par des tâches et encore plus par des documents physiques. Leur gestion requiert une mise en place d'outils digitaux performants pour notamment apporter une meilleure gestion et une automatisation aux deux fonctions.

De son côté, la fonction finance n'échappe pas aux enjeux et perspectives de la transformation digitale, tout autant que les autres fonctions de l'entreprise. Les outils digitaux qui sont mis à disposition pour l'optimisation de cette fonction ont les presque les mêmes avantages et presque les mêmes inconvénients que ceux mis à disposition des autres fonctions. Il s'agit d'un ensemble d'outils, logiciels ou plateformes conçus pour notamment hisser la performance des entreprises, leurs finances et l'efficience de leur gestion financière.

Tous ces outils digitaux dédiés à la gestion financière permettent aux entreprises d'analyser, prévoir et suivre en toute efficacité et efficience les finances de l'entreprise. Ce qui leur permet une meilleure planification et prise de décision.

2. Étude empirique sur les défis et opportunités de la transformation digitale des PME touristiques Marocaines

La méthodologie adoptée dans cette étude relève d'une démarche à la fois qualitative et quantitative. Et ce pour notamment couvrir les différentes facettes de la recherche et obtenir de meilleurs résultats, nous permettant de mieux visualiser la situation qu'engendre la transformation digitale sur les PME touristiques.

2.1. Méthodologie

Pour une exploration profonde du phénomène, nous avons veillé à choisir notre population aux petits soins pour obtenir une étendue de résultats riches. Le choix de notre population cible a été effectué de manière non arbitraire afin de garantir que les PME touristiques sélectionnées répondent à divers critères, à savoir l'activité de l'entreprise, la qualité de l'interviewé et la taille de l'entreprise.

2.1.1. Population sujet de l'enquête

Courant cette enquête, nous avons pu impliquer une trentaine de PME touristiques situées dans quatre grandes villes, à savoir Rabat, Casablanca, Tanger et Marrakech en raison de la représentation de l'activité touristique dans ces villes.

Notre échantillon de PME sélectionnées relève du secteur touristique, en particulier celles opérant dans les activités suivantes : Agence de voyage et DMC ; Agence de communication événementielle ; Agence de location de voitures ; Agence de transports touristiques ; Services d'hébergement homologués ; Tours opérateurs ; Fabrication de produits artisanaux ; Restaurants.

2.1.2. Méthode de collecte, traitement et analyse des données

Pour la collecte des données de notre enquête, nous avons procédé par le biais d'un questionnaire structuré (Annexe 1, 2 et 3), auprès de notre échantillon d'entreprises opérant dans le secteur touristique. Cette approche est préconisée par de nombreux chercheurs en raison de son efficacité dans la collecte et la validation des données. Les guides d'entretiens se sont passés en face à face pour les villes de Rabat, Casablanca et Tanger. Et en appels téléphoniques allant de 30 min à 1H pour les PME de la ville de Marrakech.

Notre questionnaire est structuré selon trois grands axes afin de cerner le champ d'analyse des résultats obtenus.

- Axe 1 : la transformation digitale comme élément structurel des PME touristiques.
- Axe 2 : Enjeux et défis de la transformation digitale des PME touristiques.
- Axe 3 : les opportunités et les perspectives de la transformation digitale des PME touristiques.

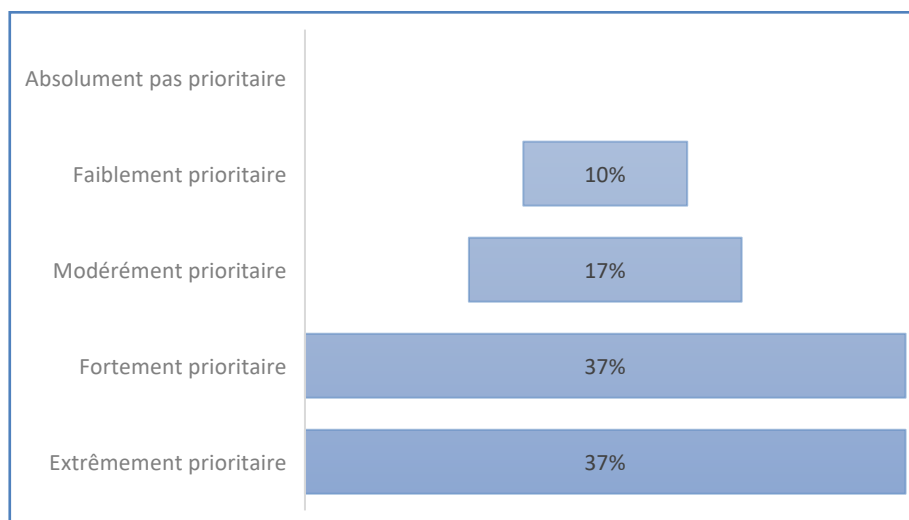
2.2. Résultats de l'étude

Nous présentons, dans cette partie, les résultats selon les axes de traitement pour pouvoir notamment en tirer les constats attendus en fonction de la structure initiale de l'étude.

2.2.1. Axe 1 : la transformation digitale comme élément structurel des PME touristiques

La transformation digitale des petites et moyennes entreprises revêt de nos jours une importance accrue, d'autant plus pour le secteur touristique qui lui traite directement avec le consommateur et cible une clientèle qui provient du monde entier.

Figure 2 : La perception des PME touristiques Marocaine de la transformation digitale.



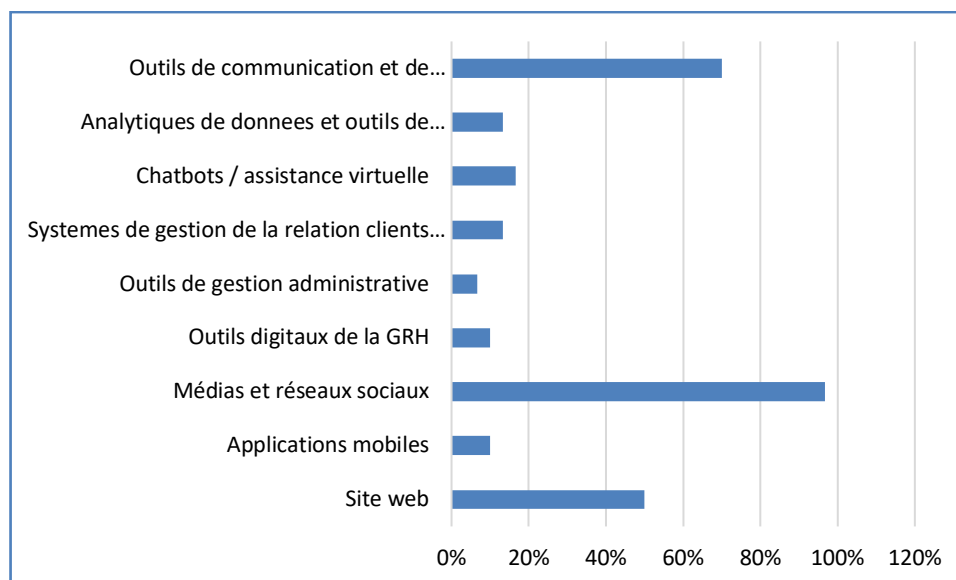
Source : établi par nos soins (auteurs), (Question 2, Annexe 1).

Presque 80 % des PME touristiques sujets de notre enquête ont affirmé que la transformation digitale est d'une priorité stratégique forte et extrêmement importante. Ceci dit qu'il y'a une prise de conscience presque générale de l'importance du rôle que joue la transformation digitale dans l'expansion entrepreneuriale dans le secteur touristique. Désormais, et à l'ère actuelle, la transformation digitale est devenue vitale pour les entreprises relevant du secteur touristique, d'autant plus pour les petites et moyennes entreprises qui doivent assurer en continu leur présence sur le marché et se démarquer face aux concurrents qui ne sont pas moins nombreux.

Les PME touristiques Marocaines sujets de notre enquête affirment tirer des profits avantageux de la transformation digitale à des degrés et niveaux différents. De l'amélioration de l'expérience client jusqu'à l'optimisation des processus internes/externes, en passant par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la promotion d'offres spéciales. Face à cette expansion accrue et très rapide de la digitalisation à travers les différents domaines et secteurs, les outils demeurent nombreux mais la finalité reste presque la même.

Les PME touristiques sujets de notre enquête affirment que la décision de la digitalisation est prise en considération, soit pour l'automatisation et la simplification des processus déjà existants au sein de l'entreprise soit pour la dématérialisation de l'activité de l'entreprise afin de rendre l'activité immatérielle, accessible et digitale. Ceci pour venir en réponse à plusieurs besoins tels que l'alignement avec le format des autres activités concurrentes ou simplement pour répondre au fléau et aux tendances de la transformation digitale rencontrés dans les différents secteurs et domaines d'activités.

Figure 3 : Les outils digitaux utilisés par les PME touristiques Marocaines



Source : établi par nos soins (auteurs), (Question 4, Annexe 2).

Quoi que les outils digitaux de nos jours soient nombreux et à l'unanimité, les outils de communication et de coordination internes, les médias et réseaux sociaux, et les sites web restent les plus utilisés et les plus prisés. Ceci peut revenir au fait que la mise en œuvre des autres outils digitaux demeure plus coûteuse et chère pour les petites et moyennes entreprises. Ou sinon simplement parce qu'ils restent les outils les plus récurrents et les plus maîtrisés au sein des PME touristiques.

Courant notre enquête auprès des petites et moyennes entreprises touristiques, 90 % des PME affirment être satisfaites de l'utilisation des outils digitaux. Ceci dit, que ces outils représentent une panoplie d'avantages qui ne passent pas inaperçus face à l'expansion entrepreneuriale de ces PME.

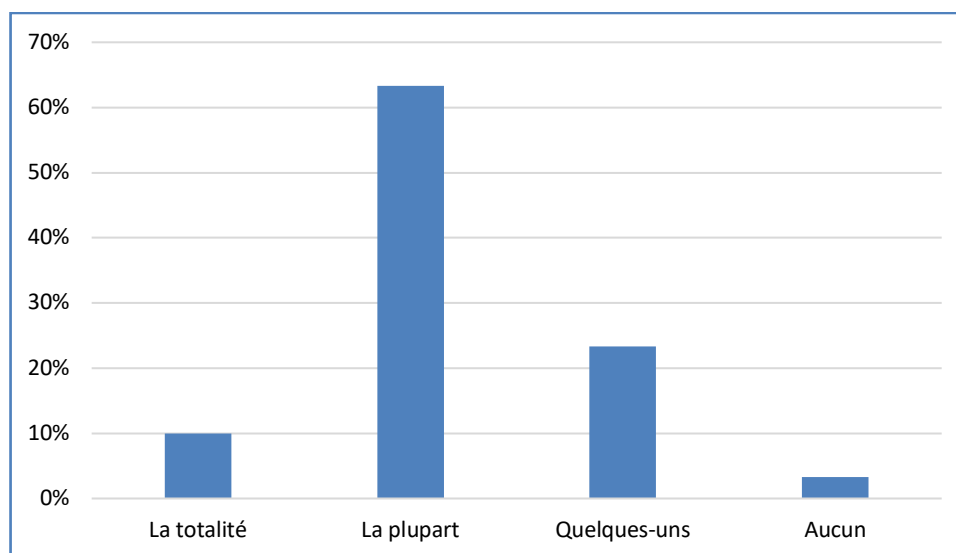
Cette satisfaction peut provenir de l'accessibilité à ces outils ou à leur usage, représentant des avantages incomparables face à des outils classiques non digitaux.

2.2.2. Axe 2 : Enjeux et défis de la transformation digitale des PME touristiques

Avec toute l'expansion technologique, numérique et digitale que connaît le monde à l'ère actuelle, les défis et enjeux de cette transformation digitale sont devenus réels et sérieux ! Les petites et moyennes entreprises, de par leur taille, leur budget et leur effectif sont menées à gérer ces défis tout autant que les grandes entreprises et adapter surtout leurs moyens humains, techniques et économiques pour faire face aux différents obstacles pouvant entraver la bonne mise en place des systèmes digitaux au sein de ces PME.

En premier lieu, l'enjeu humain ou le facteur humain qui, comme dans toutes les disciplines et dans tous les domaines représente une pièce à deux revers. Il entraîne soit la réussite soit l'échec. Sa gestion est très compliquée et repose sur des attraits très pointus.

Figure 4 : Niveau de maîtrise des outils digitaux par les collaborateurs des PME touristiques marocaines



Source : établi par nos soins (auteurs), (Question 7, Annexe 2).

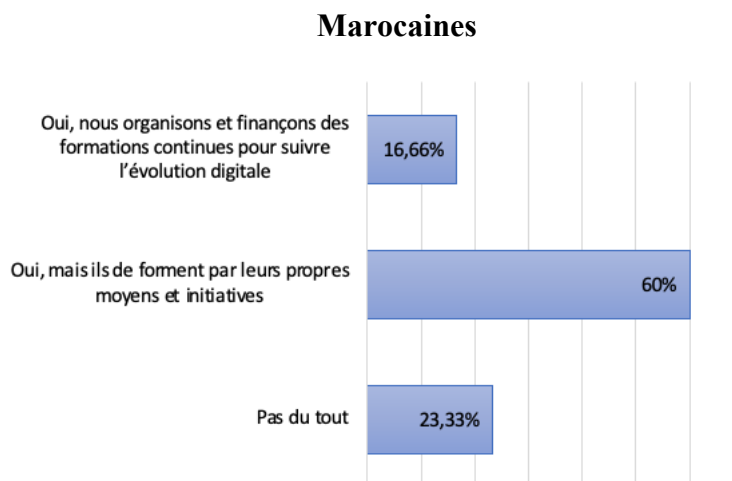
Les petites et moyennes entreprises touristiques n'échappent pas à la complexité de ce facteur dans leur gestion des défis et enjeux qu'entraîne la transformation digitale, qui ne demeure pas moins complexe. Face aux panoplies de mutations et changements digitaux que connaissent les petites et moyennes entreprises touristiques, le défi est de pouvoir intégrer le capital humain d'une entreprise dans cette expansion, le former pour pouvoir suivre les systèmes et outils digitaux instaurés au niveau de L'entreprise et l'adapter aux particularités de leurs usages semble être parmi les défis majeurs que connaissent les PME jusqu'à nos jours.

Jadis, les outils technologiques les plus basiques étaient méconnus du facteur humain opérant dans les différentes entreprises des différents domaines. Aujourd'hui, la maîtrise de l'outil digital est de plus en plus prisée dans presque la majorité des secteurs d'activité sous toutes ses fonctions. Sauf que le digital ne cesse d'évoluer et avec cette expansion accrue, l'adaptation, la formation et l'initiation ne cessent de s'imposer aux utilitaires de ces outils digitaux car il s'agit d'une science non saturée et en constante variation et mutation.

" Le rôle de l'homme dans le triangle homme/machine/produit est appelé à se modifier profondément ; les opérateurs seraient en effet équipés d'outils de réalité augmentée et communicants pour interagir avec les autres membres de l'équipe, surveiller la chaîne de

production et repérer les incidents. Homme et machines sont ici profondément imbriqués. Les compétences sont modifiées, le sens du métier évolue " (Jaujard, 2015).

Figure 5 : Incitation à la formation aux outils digitaux par les PME touristiques



Source : établi par nos soins (auteurs), (Question 8, Annexe 2).

De ce fait, l'engagement des compétences et des talents en adéquation avec l'évolution digitale est un enjeu très important et un défi à relever en continu, surtout pour les PME adeptes du digital. La transformation digitale ne cesse de dessiner de jour en jour de nouveaux profils, talents et métiers. Ainsi, ces nouveaux métiers et ces nouvelles compétences requièrent un meilleur encadrement et un meilleur affrontement de la part des entreprises.

D'autre part, le facteur humain a besoin en continu d'un fort engagement en conduite du changement et beaucoup plus d'efforts pour instaurer à chaque fois une nouvelle culture organisationnelle qui adhère à cette transformation digitale.

" Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'opposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action " (Michel Crozier, Erhard Friedberg, 1977).

Le facteur humain, étant un acteur au sein d'une entreprise, n'adhère pas toujours et facilement aux différents changements instaurés par les dirigeants de l'entreprise. D'ailleurs, c'est le défi le plus compliqué à gérer au niveau des entreprises du point de vue de la transformation digitale, car une réticence peut entraîner un blocage et donc peut entraver la bonne mise en place d'un système digital mis en place à la base pour une meilleure expansion de l'organisation.

Il est donc impératif d'investir dans l'adaptation et la conduite du facteur humain comme étant l'acteur principal dans la conjoncture reliant l'organisation à sa transformation digitale, en entraînant l'engagement collectif au sein d'une entreprise pour une meilleure adaptation.

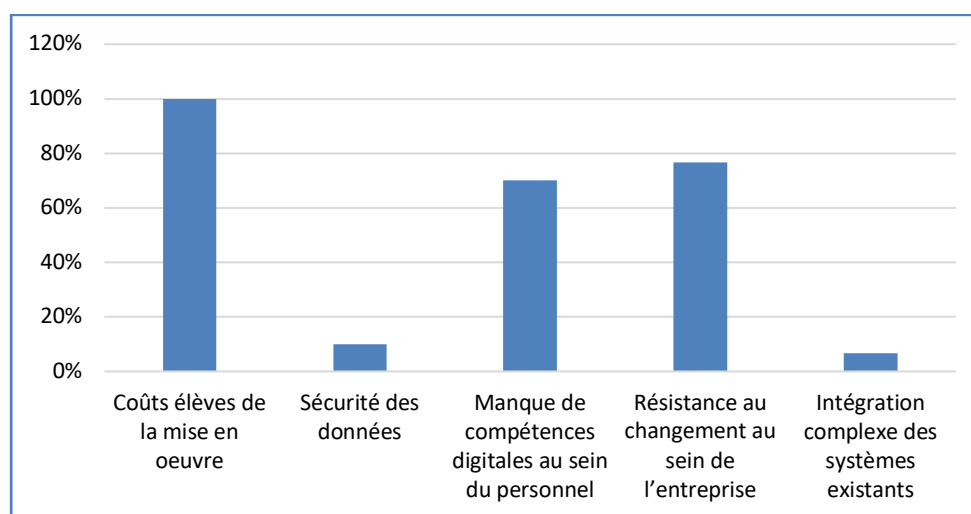
"Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique action et réaction, négociations et coopération. Il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action " (Michel Crozier, Erhard Friedberg, 1977).

La complexité des différentes composantes constituant le facteur humain le rend le plus difficile à gérer. Mais il n'en demeure qu'un des plusieurs défis et enjeux auxquels font face les PME dans le contexte de la transformation digitale.

D'autre part, et bien que la transformation digitale ouvre les entreprises et les PME en particulier sur de nouveaux modèles économiques et de nouvelles ruées pour une meilleure expansion, les solutions digitales sont coûteuses et les charges qu'engendrent leur maintenance le sont encore plus. Ce qui met les PME face à un défi financier et économique important à relever si l'entreprise souhaite suivre les nouveaux modèles économiques et rester compétitives sur le marché.

L'innovation continue et l'expansion digitale accrue imposent sans cesse aux entreprises en général et aux PME en particulier un engagement financier important et colossal dès lors de la mise en œuvre ou l'instauration jusqu'au suivi des évolutions. La compétitivité suit en marche cette évolution et impose de sa part aux PME de s'aligner en matière de digitalisation et ce, en continu.

Figure 6 : Les défis de la transformation digitale pour les PME touristiques Marocaines



Source : établi par nos soins (auteurs), (Question 10, Annexe 3).

La mise en œuvre des technologies digitales requiert des investissements financiers initiaux et d'autres de maintenance et de suivi. Néanmoins, parmi les autres défis à relever par les PME, la rentabilité et le rendement auquel doit contribuer cet investissement important. Les PME investissant dans la transformation digitale se voient devant la contrainte de justifier ces investissements par des rendements sur investissement.

Au-delà des coûts importants qu'engendre la transformation digitale, la difficulté des PME de se financer et ce de par leurs tailles et capacités financières, d'autres défis s'ouvrent aux PME, ceux en particulier en relation avec le ressourcement financier.

" L'enjeu en est que les technologies numériques participent à améliorer les processus de création de valeur, tout en tenant compte de la gestion des risques et des performances techniques " (Bounfour et All, 2015).

En plus des enjeux humains et économiques, les entreprises et en particulier les PME touristiques font face à une panoplie de défis et d'enjeux techniques liés à la transformation digitale de ces PME. Parmi les défis et enjeux les plus affluents et délicats, la protection des données et la sécurité informatique. L'information est abondante et les données n'en sont pas moins nombreuses. Les PME touristiques, auprès de tous les autres défis auxquels font face sont amenées à maîtriser leur sécurité informatique et à protéger au mieux les données numériques dont elle dispose, et ce conformément aux différentes réglementations et législations nationales et internationales selon la nature de l'usage auxquels elles seront profitables et dépendamment de la nature d'activité de la PME. Par conséquent, cette protection de données numériques et l'instauration d'un bon système sécuritaire requièrent une ouverture, une intégration de plusieurs systèmes de gestion et un investissement d'infrastructure informatique adaptée à la taille des données dont disposent ces PME touristiques. L'adoption de solutions digitales et l'investissement en des systèmes informatiques de gestion des données et de la sécurité informatique requièrent de son côté des injections de fonds et des ressources importantes. Un autre défi affluant à relever par les PME de par la capacité financière et vue la taille de ces entreprises.

La transformation digitale s'avère, dans tous les cas et pour toutes les tailles d'entreprises coûteuse et engage des frais, vue la complexité des défis à relever. D'ailleurs, en complément à l'un des défis humains majeurs à relever par les pme, qu'est la conduite au changement, les formations techniques des ressources humaines pour notamment suivre l'évolution et l'expansion technique digitale engagent de leur part des efforts et techniques et financiers à la fois.

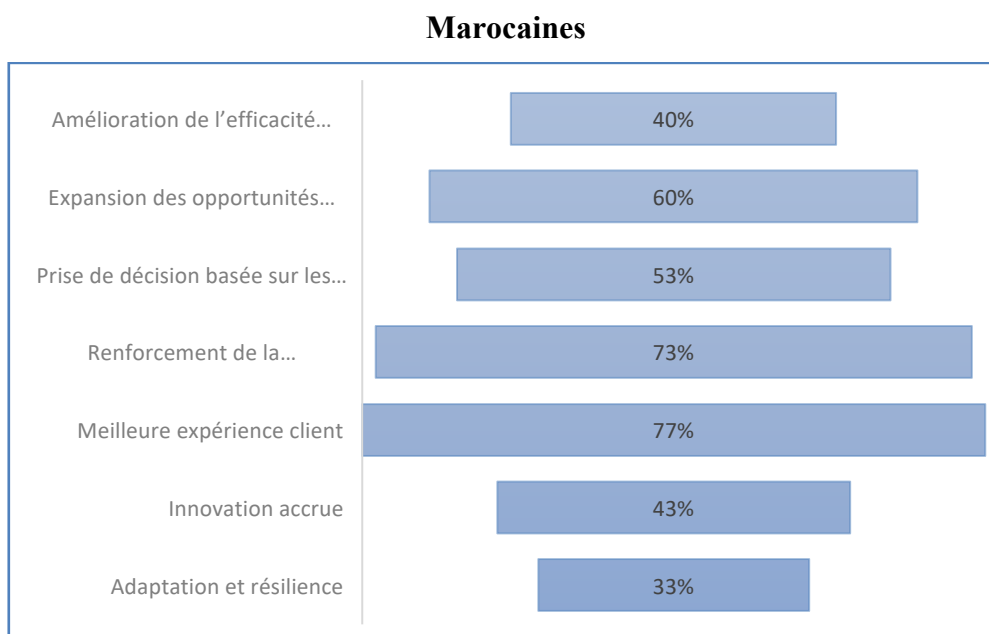
La transformation digitale repose d'un point de vue technique sur un changement et une conduite culturelle, parfois générationnelle, au sein de la PME touristique, et d'un point de vue financier des formations continues des salariés et employés pour suivre en toute aisance et s'adapter aux nouveautés techniques des différentes solutions mises en place.

2.2.3. Axe 3 : les opportunités et les perspectives de la transformation digitale des PME touristiques

L'émergence de la transformation digitale dans le domaine de l'entrepreneuriat, comme un moteur affluent d'expansion et d'évolution économique porte en elle une panoplie de facettes aussi complexes qu'interliées. Les PME touristiques face à la transformation digitale s'ouvrent chaque jour sur énormément d'opportunités et de perspectives, tout autant que les défis et les enjeux.

Le processus d'ouverture des PME touristiques sur la transformation digitale est axé sur d'énormes et importantes opportunités sans précédent permettant à ces entreprises de s'épanouir d'un point de vue économique, technologique, social et aussi de s'implanter en force dans le marché national et mondial.

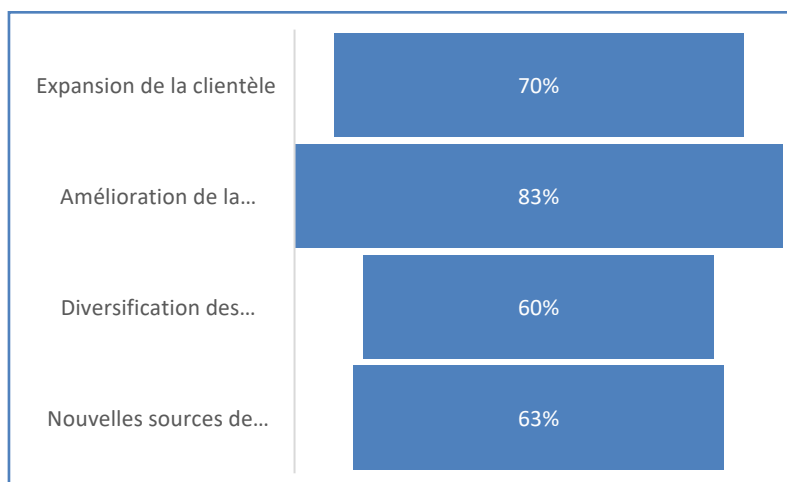
Figure 7 : Les avantages de la transformation digitale pour les PME touristiques



Source : établi par nos soins (auteurs), (Question 9, Annexe 3).

La digitalisation des PME a transformé la composition des PME touristiques et leur fonctionnement opératoire. C'est donc dans cette approche qu'il est impératif d'axer l'attention sur les différentes opportunités et perspectives significatives octroyées aux PME touristiques grâce à cette ouverture à la digitalisation.

Figure 1 : Les opportunités de la transformation digitale pour les PME Touristiques



Source : établi par nos soins (auteurs), (Question 11, Annexe 3).

A l'ère actuelle, les PME touristiques ne sont plus limitées par les contraintes liées à leur localisation et aux frontières géographiques. Et ce grâce à la couverture mondiale que leur procure l'ouverture sur le digital. De plus en plus d'outils digitaux permettant aux PME touristiques de cibler des clients potentiels à travers le monde ainsi que leurs opportunités d'expansion à l'échelle internationale augmentent grâce à la digitalisation. Par ailleurs, la transformation digitale et les outils digitaux déployés par les PME leur offrent une meilleure efficacité et efficacité d'un point de vue opérationnel et fonctionnel, une expansion et un accès aux marchés internationaux, une personnalisation des prestations, une innovation continue et plusieurs autres avantages concurrentiels.

Dans une économie en émergence vers la digitalisation, les petites et moyennes entreprises sont tout autant concernées que les grandes entreprises par le fléau. Elles se dotent de plus en plus d'outils et de stratégies digitaux pour notamment s'ouvrir sur de nouvelles opportunités et s'épanouir au niveau national et international.

La transformation digitale offre une véritable pénétration des PME au marché mondial, et ce dépendamment des panoplies d'opportunités qu'elle leur offre. Désormais, les petites et moyennes entreprises possèdent des chances plus ou moins égales aux grandes entreprises du point de vue de leur externalisation et délocalisation digitale. Ceci dit, que la digitalisation a permis aux PME une compétitivité sans précédent et une forte puissance de devenir compétitive et périr dans le temps et l'espace.

Les outils digitaux à la disposition des entreprises de nos jours, leur attribuent un avantage incontournable pour pénétrer de nouvelles possibilités et réduire les différents coûts de la communication, prospection et de commercialisation.

2.3. constats et recommandations

D'après l'analyse générale des différents résultats obtenus lors de notre enquête sur terrain auprès des petites et moyennes entreprises touristiques Marocaines, nous avons pu tirer des constats résumant la situation actuelle et réelle de ces PME.

Nos constats révèlent une prise de conscience des dirigeants de ces PME de l'importance accrue que joue la transformation digitale dans l'expansion économique et entrepreneuriale des PME touristiques. Ceci dit, que la digitalisation des PME est devenue une priorité qui urge, de par la palette d'opportunités qui se présentent à eux pour une meilleure innovation et une plus forte compétitivité au niveau national et international, et ce notamment dans le cadre d'une meilleure adaptation aux besoins changeants et de la clientèle et du marché. Or cela ne les indemnise pas d'une réticence accrue au large choix des outils et stratégies existants, et ce soit en raison de la non qualification du capital humain ou de sa résistance aux changements due au développement continu des outils digitaux, soit en raison des coûts élevés en matière de solutions digitales. Ces deux derniers défis entravent en majorité la transformation digitale des PME touristiques Marocaines et les induisent à une réticence envers l'instauration de systèmes organisationnels digitaux et d'ailleurs c'est les deux défis les plus prégnants auxquels il faut remédier en urgence pour pourvoir accompagner les PME touristiques marocaines dans leur expansion digitale et économique.

Afin de pallier à ces défis et enjeux qui pèsent sur les PME touristiques marocaines, nous proposons quelques recommandations à mettre en place soit dans le cadre de politiques publiques ayant pour finalité d'appuyer les PME touristiques, ou sinon en guise de recommandations à suivre par les PME touristiques elles-mêmes, et ce pour pouvoir affronter ces obstacles qui entravent leur digitalisation. Avec un effort collectif, un engagement des politiques publiques et beaucoup de courage de la part des parties privées prenantes, il faudrait fournir un effort significatif en termes d'accompagnement des PME touristiques Marocaines pour une meilleure digitalisation afin qu'elle soit correcte, régie par des lois et encadrées. Ceci permettra une meilleure incitation des PME à la transformation digitale, étant un levier incontournable au développement des PME. D'autre part, il faudrait mobiliser un maximum de moyens, que ce soit dans le cadre des programmes d'appui aux PME ou par les programmes mis en place par les instances privées, et ce pour notamment venir en aide en termes de ressources financières qui pourraient ouvrir les PME touristiques Marocaines ont un large choix d'outils digitaux et ce grâce aux différentes facilités foncières qui leur seraient proposées dans ce cadre. Nous recommandons aussi d'encourager la recherche et le

développement en termes de digitalisation, et ce pour une meilleure autonomie nationale en matière de solutions proposées, en passant par la promotion de l'innovation dans ce cadre. Dans le cadre de la formation, les PME devraient investir plus dans la formation continue en digital afin que le capital humain soit apte à suivre les changements continus. Les politiques publiques de leur part aussi devraient suivre le courant de la qualification et de la compétence en travaillant plus sur les formations initiales permettant d'avoir des compétences solides et qui s'adaptent aux besoins du marché du travail.

Ainsi, et en suivant de près ces grandes lignes de recommandations qui puissent être plus élaborées et plus précises, les PME touristiques Marocaines pourraient suivre de près et s'adapter de mieux en mieux à la transformation digitale qui pourrait leur apporter beaucoup d'opportunités et de perspectives nationales et internationales.

Conclusion

En guise de conclusion, nous constatons que la transformation digitale revêt une importance cruciale et même vitale pour les petites et moyennes entreprises touristiques de nos jours. Il serait donc judicieux de bien investir dans le développement de stratégies et politiques fondées qui mettent la digitalisation au centre de la conjoncture dans laquelle se placent ces PME, afin qu'elles puissent rester compétitives sur le marché national et international.

Bien que d'après l'observation principale des résultats obtenus lors de notre enquête sur terrain auprès d'un échantillon des PME touristiques marocaines, les défis et les obstacles sont nombreux et s'avère, dans des cas très délicats à relever par ces PME, il serait nécessaire d'engager les différents acteurs reliés à l'entrepreneuriat touristique au Maroc, en particulier les PME touristiques marocaines et les parties prenantes auxquelles elles se lient directement, et ce pour notamment pouvoir remédier à toutes les difficultés qui bloquent la bonne mise en place de stratégies de digitalisation au sein de ces PME. Parallèlement, les opportunités et les perspectives qui s'ouvrent aux PME touristiques marocaines ne sont pas à négliger, dans la mesure où il faudrait en profiter au maximum pour pouvoir suivre le marché concurrentiel.

Dans l'ensemble, la transformation digitale, comme tous les autres domaines, porte des fruits et des contraintes. Le plus important à faire est de pouvoir en profiter au maximum des différents avantages qu'il propose, tout en relevant les différentes contraintes auxquelles s'opposent les objectifs principaux. Il serait donc pertinent d'explorer dans l'avenir les différentes pistes que peuvent déployer les PME touristiques marocaines pour notamment suivre les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle étant l'un des outils digitaux les plus prisés de nos jours et ce dans différents domaines. Finalement il serait donc

crucial d'explorer dans les prochains travaux les différentes pratiques en matière de transformation digitale à adopter par les PME touristiques afin de surmonter les différents défis et obstacles recensés lors de cet article.

ANNEXES

Annexe 1



Défis et opportunités de la transformation digitale des PME touristiques Marocaines

La transformation digitale représente une révolution majeure dans le paysage des petites et moyennes entreprises des domaines différents en particulier ceux du secteur touristique. En réponse aux défis et opportunités contemporains, les PME touristiques Marocaines, embrassent de plus en plus les outils digitaux pour optimiser leurs opérations, améliorer leur compétitivité et s'offrir une meilleure visibilité.

Cette enquête a pour finalité d'étudier de prêt, la relation associant les PME touristiques à la transformation digitale au Maroc. nous souhaitons à travers cette enquête tester le degré d'ouverture de ces entreprises de moyenne et petites tailles à la digitalisation, les défis auxquels elles font face pour mettre en place des stratégies se basant sur l'utilisation d'outils digitaux et les opportunités auxquelles elles peuvent s'ouvrir dans l'avenir.

Question 1 : Informations générales :

Nom Complet de l'interviewé :

Ville / Région :

Nom de l'entreprise :

Date de création de l'entreprise :

Secteur d'activité / Activité :

Chiffre d'affaire annuel :

Fonction / Poste actuel :

Effectif salariés :

Question 2 : À quel degré / niveau, votre PME perçoit la priorité stratégique de la transformation digitale ?

- Absolument pas prioritaire Faiblement prioritaire Modérément prioritaire
 Fortement prioritaire Extrêmement prioritaire

Question 3 : Pour quelle finalité introduirez-vous la digitalisation au sein de votre PME ?

- L'automatisation des processus déjà existants
 La dématérialisation immatérielle de l'activité
 La réorganisation des processus et schémas structurels de l'entreprise

Annexe 2

Question 4 : Quels sont les outils digitaux que votre PME déploie actuellement pour l'expansion de son activité? choix multiple

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Site web | <input type="radio"/> Systèmes de gestion de la relation clients - CRM |
| <input type="radio"/> Applications mobiles | <input type="radio"/> Chatbots / assistance virtuelle |
| <input type="radio"/> Médias et réseaux sociaux | <input type="radio"/> Analytiques de données et outils de gestion financière |
| <input type="radio"/> Outils digitaux de la GRH | <input type="radio"/> Outils de communication et de collaboration internes |
| <input type="radio"/> Outils de gestion administrative | <input type="radio"/> Autres : |

Question 5 : Pour quelles finalités utilisez-vous ces outils digitaux? choix multiples

- Promotion d'offres spéciales
- Amélioration de l'expérience des clients
- Optimisation des opérations internes
- Innovation et développement de nouveaux produits et services
- Expansion du marché
- Renforcement de la compétitivité
- Autres :

Question 6 : Quel est votre niveau de satisfaction a l'utilisation de ces outils ?

- Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Extrêmement satisfait

Question 7 : Est ce que la totalité de vos collaborateurs maitrisent l'utilisation des outils digitaux que vous déployez ?

- La totalité La plupart Quelques-uns Aucun

Question 8 : Est ce que vous incitez vos collaborateurs a la formation continue aux outils digitaux que vous déployez ?

- Pas du tout
- Oui, mais ils de forment par leurs propres moyens et initiatives
- Oui, nous organisons et finançons des formations continues pour suivre l'évolution digitale

Annexe 3

Question 9 : Quels sont selon vous les principaux avantages que les PME touristiques peuvent tirer de la transformation digitale (choix multiples)?

- Amélioration de l'efficacité opérationnelle
- Expansion des opportunités commerciales
- Prise de décision basée sur les données
- Renforcement de la compétitivité
- Autre :
- Meilleure expérience client
- Innovation accrue
- Adaptation et résilience

Question 10 : Quels sont les principaux défis auxquels votre PME est confrontée lors de la mise en oeuvre de la transformation digitale ?

- Coûts élevés de la mise en oeuvre
- Sécurité des données
- Manque de compétences digitales au sein du personnel
- Autres :
- Résistance au changement au sein de l'entreprise
- Intégration complexe des systèmes existants

Question 11 : Quelles opportunités de la transformation digitale voyez vous pour les PME?

- Expansion de la clientèle
- Amélioration de la fidélisation clients
- Autres :
- Diversification des services
- Nouvelles sources de revenus

Question 12 : A votre avis, comment les PME touristiques Marocaines puissent suivre les tendances émergentes telles que l'AI, blockchain et autres dans le futur?

- Planification d'investissements
- Aucune intention d'exploration pour le moment
- Autres :
- Surveillance attentive sans engagement immédiat

Question 13 : Quelles stratégies votre PME met elle en place pour rester a la pointe de la transformation digitale ?

- Formation continue du personnel
- Partenariats stratégiques
- Aucune
- Veille technologique régulière
- Collaboration avec des strat-ups innovantes

Souhaitez-vous ajouter un commentaire sur le sujet ?

.....
.....

BIBLIOGRAPHIE

1. Article de revue

Bounfour, A., Fernandez, V., & Waller, E. (2015). Cloud computing and organizational design: towards a comprehensive research agenda. *Systems d'information management*, 20(4), 3-10.

Janati-Idrissi, F. (2020). La transformation numérique des PME au Maroc : enjeux et perspectives. *Repères et perspectives économiques* , 4(2).

Jaujard, F. (2015). Projet de communication "usine connectée". Colloque industrie du futur , Institut Mines Télécom.

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).

Kaoutar Al Haderi. (2022). La pratique de la transformation digitale dans les PME au Maroc. *International journal of financial studies, economics and management*, 1(1).

Traoré, S. et AL. (2023). Digitalisation et performance commerciale des petites et moyennes entreprises (PME) du district de Bamako. *Revue Française d'économie et de gestion* , 4(9).

2. Ouvrages

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective. Paris : Éditions du Seuil.

3. Thèse

Ahlame A. (2019) : « Digitalisation marketing des PME suisse romandes : initier et mener le projet de la transformation digitale » Thèse de doctorat en gestion, Université de Fribourg, Faculté des sciences économiques et sociales, département des sciences du management, Fribourg.

Wéber, T. (2019) : « Avantages, inconvénients, moteurs et obstacles de l'implémentation d'un outil CRM au sein de l'entreprise Dumoulin SA » Mémoire de master en gestion, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.