

L'IMPACT DE LA TRANSITION NUMERIQUE SUR LE SECTEUR DU TOURISME

THE IMPACT OF THE DIGITAL TRANSITION ON THE TOURISM SECTOR

EL OMRANI Asmaa

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Tanger

Université Abdelmalek Essaadi-Maroc

Laboratoire : économie, gestion et digitalisation. Equipe de recherche gouvernance territoriale et développement durable (GT2D),

TOUHAMI Larbi

Professeur de l'enseignement supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Tanger

Université Abdelmalek Essaadi-Maroc

Laboratoire : économie, gestion et digitalisation. Equipe de recherche gouvernance territoriale et développement durable (GT2D),

Date de soumission : 09/08/2024

Date d'acceptation : 10/12/2024

Pour citer cet article :

EL OMRANI. A. & TOUHAMI. L. (2024) « L'impact de la transition numérique sur le secteur du tourisme »,
Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 12 » pp : 535- 561.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La digitalisation du tourisme a un impact considérable sur le secteur du tourisme. Elle englobe le processus de recherche pour choisir la destination vers laquelle nous souhaitons voyager, que ce soit pour des vacances ou pour travailler, le service client, la sélection finale du lieu, l'achat et la réservation des vols, l'hébergement et les activités touristiques, l'expérience omnicanale du voyage, et enrichit l'expérience utilisateur grâce à des outils permettant de mémoriser et de diffuser les moments forts du voyage.

Ces dernières années, le domaine du tourisme a toujours été à la pointe des avancées technologiques qui ont pu transformer notre manière de voyager. Dans le domaine du tourisme, les technologies numériques ont été largement intégrées dans ses processus organisationnels. Cependant, un benchmark international démontre que les conditions d'une intégration adéquate du numérique dans le secteur du tourisme diffèrent d'un pays à l'autre.

L'objectif de cette étude est de préciser le concept de la digitalisation et son influence sur le secteur du tourisme tant sur le plan stratégique que managérial, en répondant à la question suivante : quelle est l'influence de la digitalisation sur le secteur du tourisme et son rôle dans la transformation des entreprises touristiques ?

Dans cette étude, nous allons explorer les approches théoriques et l'impact de la digitalisation sur le domaine du tourisme, puis nous aborderons les défis et les enjeux de la digitalisation des entreprises touristiques.

Mots clés : transformation digitale ; secteur de tourisme ; entreprises touristiques.

Abstract

The tourism sector is undergoing a significant transformation due to technology. The digitalization of tourism is having an impact on various aspects of travel, including researching and choosing a destination for a vacation or business trip, receiving excellent customer service, making a final decision on a destination, purchasing and booking flights, lodging, and tourist activities, and enjoying an omnichannel travel experience. Additionally, tools that help preserve and share travel highlights are improving the user experience.

Technology advancements that have recently altered the way we travel have always been led by the tourist industry. As a result, the industry has seen a significant level of digital technology integration in its operational procedures. Nonetheless, a global standard demonstrates that different nations have different requirements for a sufficient digital integration in the travel and tourist industry.

In order to answer the following question—what is the added value of digitalization on the tourism sector and its role in the transformation of tourism companies—this work aims to clarify the concept of digital transformation and its impact on the tourism sector from a strategic and managerial point of view.

By means of this study, we aim to demonstrate the theoretical frameworks and the impact of digital transformation on the tourism industry. Subsequently, we will showcase the obstacles and concerns associated with the digital transformation of tourism enterprises.

Keywords : digital transformation ; tourism sector; tourism companies.

Introduction

L'industrie touristique joue un rôle essentiel dans le développement économique de nombreux pays, et au cours des dernières années, on a constaté que ce secteur d'activité était également l'un des domaines où la technologie a réellement influencé. On peut mentionner les méthodes et les outils qui ont été modernisés grâce à la technologie, ainsi que les systèmes d'information qui ont joué un rôle crucial dans la transformation de cette industrie et le changement de ses méthodes. Cette évolution revêt une importance capitale car elle est inévitable pour assurer la continuité et le développement des activités touristiques, en adoptant de nouvelles méthodes pour simplifier les tâches de tous les acteurs de ce secteur. En ce moment, les visiteurs bénéficient de plus d'avantages et de possibilités qu'auparavant, ce qui explique l'effet bénéfique sur les choix et la qualité des services, ce qui constitue une excellente solution pour satisfaire les besoins très élevés et les exigences très spécifiques des touristes.

Selon Gustave Nadaud, "Rester c'est être, voyager c'est vivre." L'industrie du voyage ne cesse de progresser et de susciter l'intérêt, avec chaque fois l'apparition de nouvelles innovations dans ce domaine, ce qui entraîne une augmentation des voyages à travers le monde.

Le secteur a vu l'émergence de pratiques innovantes avec l'avènement de l'intelligence artificielle, notamment dans le domaine du marketing numérique. Les experts de ce domaine font preuve d'une grande témérité en élaborant des stratégies numériques et en déployant des technologies d'intelligence artificielle. Le domaine du tourisme doit affronter de nouveaux défis passionnants. L'innovation, telle une étincelle créative, a allumé la curiosité face aux métamorphoses qui touchent le domaine du tourisme. De nos jours, il est primordial pour les destinations touristiques de placer ces deux éléments au cœur de leur stratégie commerciale et marketing. L'innovation, telle une étincelle créative, a attiré l'attention sur les métamorphoses auxquelles le secteur du tourisme est confronté.

Il n'est pas envisageable de parier sur le numérique, d'autant plus dans un domaine tel que le tourisme qui évolue si rapidement et qui compte une clientèle de plus en plus exigeante. De nombreuses entreprises de ce domaine vont disparaître en raison de leur incapacité à s'adapter aux changements, tandis que de nombreuses autres vont sembler saisir les nouvelles opportunités qui se présentent. Dans le domaine du tourisme, la technologie est devenue cruciale car c'est le client qui incite les entreprises à innover et à proposer une valeur ajoutée par rapport à leurs concurrents.

Il est indéniable que l'évolution des outils, des usages et des contenus numériques a profondément modifié le secteur du tourisme, au point que l'on observe l'intégration de

nouveaux besoins et usages des consommateurs dans ses stratégies de communication et d'information des clients. Dans un monde hyperconnecté, les changements causés par les plateformes de réservation en ligne, les avis des consommateurs et les comparateurs d'offres sont devenus incontournables dans le domaine du tourisme.

Notre étude vise donc à approfondir notre compréhension de la transformation numérique du secteur du tourisme au sein des entreprises. Elle vise à expliquer comment la digitalisation peut entraîner des changements organisationnels et managériaux pour s'intégrer dans un processus d'innovation.

Le but de cette étude est d'apporter une vision stratégique et managériale de la transformation numérique du secteur du tourisme. Cela implique que les entreprises touristiques intègrent les technologies numériques dans toutes leurs activités, afin de les rendre un puissant outil de différenciation et de compétitivité au sein des organisations. C'est pourquoi nous nous interrogeons dans cette étude pour savoir : « Quelle est l'influence de la transformation numérique sur le secteur du tourisme et son impact sur la transformation des entreprises touristiques ? »

Afin de structurer ce travail en mettant en évidence deux points : Le premier épisode traitera de la digitalisation et du secteur du tourisme : cadre conceptuel ; le deuxième épisode portera sur les défis et les enjeux de la digitalisation des entreprises touristiques.

Nous terminerons notre travail par une conclusion dans laquelle nous chercherons à apporter des réponses à la problématique initiale en utilisant des outils théoriques et en explorant quelques perspectives de recherche liées à la transformation numérique du secteur du tourisme.

I. LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SECTEUR TOURISME

1. Cadre conceptuel

Les transformations et les possibilités engendrées par la propagation du numérique ont radicalement modifié les modèles d'affaires, incitant les entreprises à se déplacer d'un mode de fonctionnement plus ou moins ancien vers un mode numérique plus performant et rentable. Au cours des dernières années, la question de la numérisation est devenue une préoccupation majeure dans les secteurs commerciaux et scientifiques.

Selon Google Trend, l'engouement pour le terme « Transformation numérique » continue d'augmenter actuellement, tout comme cela a eu lieu aux États-Unis en 2004, en France en 2011 et au Maroc en 2016.

En dépit de son importance, il est notable que la littérature ne parvienne pas à un consensus sur ce concept. En effet, d'après de nombreux auteurs, la transformation numérique (TD) vise à incorporer le numérique dans toutes les fonctions d'une entreprise (Berman, 2012 ; Bouwmana, Nikoub & Reuver, 2019 ; Khanboubi & Boulmakoul, 2019 ; Rhchim & Bentaleb, 2019, Deloitte, 2020). Elle inclut également le modèle commercial (Bowersox & Drayer, 2005; Mazzone, 2014). D'autres recherches comme (Bonnet & Ferraris, 2011 ; Verina & Titko, 2019 ; Vial, 2019) la perçoivent comme une transformation culturelle qui oblige les entreprises à se réinventer et à assumer des risques pour adopter des méthodes renouvelées au détriment des stratégies commerciales classiques dépassés. D'après Berman (2012) et Bampoky (2017), les technologies numériques offrent la possibilité d'établir des méthodes innovantes synchronisées et reliées, ce qui génère un atout compétitif et permet d'atteindre les performances désirées.

Le secteur du tourisme joue un rôle essentiel dans l'économie et contribue à la création de la richesse nationale dans de nombreux pays. Le domaine du tourisme repose principalement sur les entreprises touristiques, qui jouent un rôle essentiel dans l'économie. Ainsi, il est essentiel d'étudier et d'analyser l'environnement de ces entreprises ainsi que les facteurs qui influencent leur évolution, tout en tenant compte des nombreux changements auxquels elles seront confrontées. Effectivement, le domaine du tourisme a subi des changements majeurs ces dernières années. L'ancien tourisme se distingue principalement par une production de masse, tandis que le nouveau tourisme cherche à proposer des services uniques et sur mesure grâce à l'innovation.

Aujourd'hui, la plupart des domaines sont touchés par l'évolution des nouvelles technologies, et le tourisme n'est pas en reste. En d'autres termes, il est en pleine transformation numérique et semble avoir adopté le numérique pour offrir des solutions qui répondent aux attentes des consommateurs.

1-1 Aperçu et éclairage sur la transformation digitale

Suite à notre étude de la littérature récente sur la transition numérique, nous avons constaté que les aspects principaux traités dans ces travaux relatifs à ce concept comprennent : les facteurs explicatifs, les répercussions au sein de l'entreprise et les buts prévus d'une évolution numérique.

En effet, (Vial, 2019) définit la Transformation numérique comme « Un processus visant à optimiser une entité en provoquant des changements notables de ses attributs via le recours aux technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité »

(Vial, 2019, p. 9). Selon le même auteur, les perturbations engendrées par les technologies digitales incitent les entreprises à revoir leurs stratégies de création de profit.

D'après les travaux de Hanelt et al. (2020), le terme « TD » désigne une Révolution organisationnelle induite par la l'évolution digitalisée vers des modèles souples incorporés dans les écosystèmes digitaux. Les avancées technologiques peuvent provoquer des changements dans le modèle d'affaires d'une entreprise (Nadkarni & Prügl, 2020). D'après Verhoef et al. (2021), on définit la TD comme une progression dans le processus d'élaboration d'un modèle commercial digital par une entreprise, permettant de créer plus de valeur et d'ajuster les performances en utilisant des technologies numériques. D'après Dudézert (2018), c'est une démarche globale de transformation de la société qui incite à réévaluer sa relation client, ses procédures internes et parfois même sa structure financière.

1-2 Les éléments déterminants et les contextes d'une transition numérique

❖ Le principal élément : La technologie digitale et l'augmentation de l'accessibilité des informations

L'apparition du World Wide Web et son application à travers le monde, combinée à la propagation des technologies numériques comme les SMACIT (Social, mobile, analytique, Cloud, Internet des objets), créent de nouveaux types d'activités qui alertent les sociétés non numériques. Par ailleurs, les sociétés qui ne parviennent pas à s'ajuster aux changements deviennent moins séduisantes pour la clientèle et pourraient être délaissées par des entités qui saisissent avantageusement les opportunités du numérique (Verhoef et al., 2021).

En effet, ces dispositifs numériques comme les téléphones intelligents, les tablettes et les ordinateurs ont permis à la technologie d'entrer non seulement dans notre vie quotidienne, mais aussi dans celle des organisations (Dudézert, 2018). Ceci a influencé les individus et le personnel, en transformant leur comportement en offrant d'autres opportunités, comme l'apprentissage de nouvelles aptitudes et talents numériques, le travail à distance, une facilité d'accès aux lois et au code du travail, tout comme une meilleure communication avec les collègues grâce aux réseaux sociaux. Par la suite, les consommateurs et les clients font face à des évolutions de nécessités et à un accès simplifié aux articles des rivaux, ce qui facilite une comparaison entre leurs produits en matière de qualité, de coût et de service post-vente. Cela est possible grâce à une augmentation de la disponibilité des informations et à un changement du contexte concurrentiel, marqué par l'apparition de startups, de plateformes en ligne, du commerce en ligne et de nouvelles méthodes publicitaires comme Facebook, Twitter et les jeux. Par la suite, du fait des transformations de l'environnement d'affaires liées à la mondialisation,

aux changements stratégiques des pays et au développement des domaines d'activités entrepreneuriales (tels que l'industrie 4.0 par exemple), de même qu'aux moments de crise, comme les conditions actuelles, affectées par la pandémie de Coronavirus.

Face à ces changements, essentiellement guidés par l'apparition des technologies digitales, considérées dans notre recherche en tant que des éléments déterminants, il est impératif pour l'entreprise de mettre en place son plan de transition numérique afin d'assurer sa pérennité au sein d'un univers informatique en perpétuel mouvement.

❖ *Transformation du contexte de la société*

D'après Hanelt et ses collaborateurs (2020), l'évolution numérique a provoqué des transformations dans le domaine industriel, les normes légales et les installations des pays. Des progrès technologiques comme l'intelligence artificielle, la technologie automatisée et les outils informatiques, permettant une administration intégrale d'une société grâce à un simple interface informatique, ont profondément modifié les domaines d'activité récents.

Cette transformation significative affecte les normes légales globalement, au sein des pays et plus précisément sur les domaines d'activités étudiés.

Par ailleurs, la crise sanitaire mondiale a obligé les communautés à instaurer des normes et des règlements particulières pour sauvegarder la vie du public, en mettant en œuvre les mesures de précaution et en restreignant au minimum les mouvements. En fait, dans la société, afin de préserver ses opérations sous ces circonstances, on a favorisé le télétravail et diminué les échanges en format papier par le biais d'outils technologiques digitaux. Il sera donc obligatoire que la société modifie ses capacités de pratique et d'amélioration en conformité avec les lois en vigueur. Dans une discussion donnée au journal Media24, le vice-président Cloud et IA Huawei Afrique affirme que : « La crise sanitaire a exigé des changements dans les services, l'organisation et finalement, les habitudes de consommation. » L'instauration du travail à distance, spécifiquement au Maroc, a provoqué une demande considérable pour le matériel et les services de technologie de l'information. Cette demande doit être conservée sur le moyen et le long terme, en considérant le contexte. (Jaa, en 2021).

❖ *Transformation du contexte compétitif*

Ces outils numériques récents ont radicalement changé la compétition, évoluant d'un contexte physique vers un contexte numérique où la communication de l'information est plus libre (Vial, 2019).

Ainsi, plusieurs domaines d'activités ont subi une transformation majeure et de nouveaux modèles commerciaux ont vu l'instant, comme ceux des acteurs majeurs du numérique aux

États-Unis et en Chine, Amazon et Alibaba. Ceci a facilité la transition d'un commerce classique fondé sur des mouvements matériels et contraignants vers un commerce numérique offrant le temps de Mise en place et d'expédition plus court. On doit aussi évoquer d'autres domaines comme la création de films, impactée par l'apparition de Netflix, ou encore le domaine de l'immobilier, du voyage et des excursions, notamment la location et l'offre en digitale de habitations via les sites Airbnb et Booking. En effet, les systèmes de commerce digitaux ont provoqué une transformation des spécificités des marchés actuels en facilitant le transfert de produits et prestations. Ainsi, les entraves à l'arrivée de nouveaux rivaux ont été supprimées ou même éliminées (Nadkarni & Prügl, 2020), permettant aux sociétés digitales, qu'elles soient plus ou moins récentes, d'accéder au secteur professionnel.

❖ *Modification des attentes des clients*

Ces modernes technologiques d'information ont radicalement transformé la concurrence, évoluant d'un contexte physique vers un contexte numérique où l'échange de l'information est plus libre (Vial, 2019). Pour conclure, la digitalisation a radicalement transformé divers domaines d'activités en simplifiant le commerce sur internet et en diminuant les délais liés aux commandes et aux livraisons. Des sociétés telles qu'Amazon, Alibaba, Netflix, Airbnb et Booking ont modifié les industries en place, facilitant le transfert de produits et prestations tout en suppression des barrières d'entrée pour des rivaux potentiels. Cette transformation a facilité la pénétration du secteur par de nouvelles entités numériques.

❖ *Changement de conduite des employés*

Comme mentionné précédemment, les avancées numériques ont entraîné une transformation du comportement des clients. Cependant, parmi ces clients se trouvent des dirigeants et des personnels d'entreprises, ce qui démontre que les esprits digitaux se trouvent aussi au cœur de la structure. En outre, les nouveaux arrivants ont un attachement accru aux moyens d'information numérique, une maîtrise accrue de leur utilisation et une compréhension accrue du marché du travail via des applications mobiles, des réseaux sociaux et des plateformes en ligne comme LinkedIn, ReKroute, etc.

Par conséquent, l'entreprise et les DRH rencontrent divers obstacles en vue de ces transformations. Parmi ceux-ci figurent des méthodes de travail rigides et hiérarchisées qui ne parviennent plus à satisfaire les exigences des employés constamment connectés et qui collaborent de façon collective dans la vie privée (Dudézert, 2018). Par ailleurs, les salariés plus jeunes, qui possèdent une meilleure maîtrise des TIC (technologies de l'information et de la

communication), mais qui ont moins d'expérience, se voient contraints d'établir un accord concernant les différentes générations. Par ailleurs, les salariés actuels ont une compréhension accrue de leurs droits, des changements dans l'offre et la demande sur le marché du travail, ainsi que des rémunérations et des méthodes de travail innovantes. Il est donc crucial pour les leaders de maintenir leur capital humain et d'attirer des talents nouveaux digitaux dans le contexte de ces transformations.

❖ **Le désir d'intégration des outils numérique et le soutien de la direction**

On qualifie généralement la technologie et les bénéfices du numérique de « le moteur » d'une transition numérique, par ailleurs que c'est le leadership qui déclenche et stimule ce changement. Par conséquent, c'est un aspect pertinent pour initier les techniques de digitalisation au sein de la structure organisationnelle. En plus des facteurs explicatifs évoqués auparavant, la détermination des dirigeants à adopter les technologies numériques est stimulée par d'autres éléments explicités dans la littérature, comme le modèle conceptuel de recherche d'Abriane A. & Al. (2021, p. 297). Ce modèle conceptuel présente divers éléments comme la valeur perçue et le danger perçu de l'usage des outils numériques, les ressources financières et les conditions propices à leur mise en œuvre. De plus, il met en lumière l'impact social, ainsi que celui des médias sociaux et de l'État lors de périodes cruciales, telles que la crise sanitaire du Covid-19.

De plus, en raison de la propagation généralisée du numérique dans la société, le comportement des dirigeants change aussi, tout comme celui des clients et des employés. Cela soutient son aspiration et son désir d'intégrer et de profiter de ces technologies dans son entreprise. L'ambition ou la volonté du dirigeant, qui propulse le mouvement, ne se résume plus à déterminer ce que l'on aspire à devenir (être ou faire) grâce à une compétence existante, mais plutôt à reconnaître la faculté d'évoluer et d'améliorer ses aptitudes (Croset, 2012, p. 218).

1-3 Activités et ajustements au sein de la société

❖ **Revoir la stratégie**

En réaction aux défis naissants engendrés par la transformation technologique, il est impératif de revoir la stratégie et le modèle économique de l'entreprise. Effectivement, les entreprises se voient contraintes de se tourner vers des modèles organisationnels adaptables qui permettent une adaptation rapide grâce à des mécanismes de fonctionnement basés sur les données, une transformation rapide et une distribution immédiate (Hanelt et al. 2020). Selon les mêmes auteurs, ces processus incluent : l'innovation, qui cherche à introduire une technologie innovante aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel, et l'intégration, qui détermine

comment ces innovations sont incorporées aux processus, aux capacités et aux ressources préexistants.

D'après Verhoef et al. (2021), les sociétés non digitales peuvent d'abord effectuer des ajustements légers (comme la digitalisation ou la numérisation) pour progressivement convertir leurs opérations conventionnelles en opérations numériques, exploitant la technologie et les dispositifs interactifs. D'après les auteurs, on distingue trois phases de développement :

✓ La numérisation fait référence à la conversion d'informations analogiques en informations digitales, notamment dans le secteur des systèmes documentaires (courriers, distribution de documents RH comme les fiches de paie et les certificats...) sans altérer les procédures de création de valeur.

✓ Grâce aux technologies de l'information, comme la communication (Ramaswamy & Ozcan, 2016 ; Van Doorn et al. 2010), la distribution (Leviäkangas, 2016) ou la gestion des relations commerciales (Baraldi & Nadin, 2006), la digitalisation a le potentiel de transformer les processus commerciaux actuels.

✓ finalement, la transformation digitale va au-delà de la simple numérisation et englobe la modification du modèle économique central d'une entreprise par le biais des technologies digitales. Elle influence toute l'entreprise et ses stratégies commerciales.

❖ *Adopter une structure agile*

Pour faire face aux transformations rapides de l'environnement, les organisations doivent instaurer des méthodes agiles qui simplifient les mouvements et les procédures internes.

L'accroissement du transfert de données et d'informations, combiné aux modifications des exigences des consommateurs, des fournisseurs et des habitudes des salariés, met en péril les structures traditionnelles comportementales. Ceci encourage la souplesse tant sur le plan comportemental que structurel. D'après (Croset, 2012), l'agilité fait référence au pouvoir de la pensée à envisager les buts, les directions et les plans. De façon concrète et matérielle, en suivant le schéma des actions (Croset, 2012, p. 220), particulièrement pour modifier la structure organisationnelle.

En réalité, l'adoption du numérique provoque la détérioration des modèles actuels et pour harmoniser les processus physiques et digitaux lors de la transition numérique, il est nécessaire d'établir une structure de la société agile comprenant des unités commerciales distinctes, des structures organisationnelles agiles et des domaines fonctionnels numériques (Verhoef et al. 2021).

Par ailleurs, l'ère du numérique a introduit des méthodes de travail innovantes telles que le télétravail, la communication brève sur les réseaux sociaux (tel que les groupes WhatsApp, Facebook...), des réunions virtuelles (comme Teams, Google Meet, Webex...). De plus, des facteurs tels que la transformation de mentalité et la façon de réfléchir perturbent les règles conventionnelles des organisations.

Une souplesse structurelle facilite la saisie des possibilités données par ces instruments numériques et d'observer le développement des écosystèmes digitaux, dans le but de satisfaire les exigences des partenaires tout en améliorant la relation client.

❖ *Renforcer la relation avec le client*

« Le Client est un Roi », la célèbre expression se révèle de plus en plus répandue et imposée dans ce contexte numérique d'une compétition intensifiée qui demande à la société de conserver sa population existante tout en séduisant de récents consommateurs. Ainsi, elle va être obligée consolider et actualiser son rapport client en tirant parti des bénéfices proposés par les avancées technologiques.

Dans ce contexte, les sociétés doivent instaurer des optimisations dans leurs voies de distribution et de vente, comme par le biais d'applications numériques, de sites internet interactifs ou de points de vente automatiques via des outils numériques. De plus, il est possible que les entreprises encouragent leurs clients à exploiter leurs plateformes pour créer de la valeur conjointement, attirer des prospects et connecter différents utilisateurs afin de satisfaire leurs nécessités réciproques.

En outre, les dispositifs numériques facilitent la compréhension des désirs des individus, qu'elles soient affectives ou intimes, grâce aux analyses effectuées par des systèmes intelligents. On demande à l'entreprise de repérer précisément les améliorations nécessaires dans ses relations client, dans le but d'investir davantage dans des technologies et des outils numériques qui répondent à ses exigences, en fonction de son secteur d'activité et du profil de ses consommateurs.

❖ *Investir davantage dans les outils numériques*

L'achat d'un moyen innovant et son incorporation dans le schéma opérationnel n'est pas un objectif pur, l'idée est de créer une valeur supplémentaire et de proposer des possibilités perfectionnement pour la société. Il est essentiel d'examiner l'utilité et le retour sur ce financement, en prenant en compte les bénéfices matériels ou immatériels potentiels, notamment les bénéfices liés à l'achat d'une technologie quelconque, ses impacts sur la diminution des coûts liés aux approvisionnements, à la production et à la distribution,

l'amélioration des processus opérationnels actuels et la diminution des ressources non utilisées, ainsi que la coordination des activités grâce à l'apparition du processus décisionnel par algorithme. Par conséquent, en ce qui concerne le « database », il est crucial d'avoir des infrastructures pour stocker les données, les informations et la communication.

Sur le plan client, il s'agit de maintenir la fidélité des clients actuels et d'attirer de nouveaux par le biais de plateformes numériques et d'offres sur mesure. De plus, il faut repenser et optimiser les méthodes de travail en examinant et en comprenant les attentes des employés et des clients grâce à la maîtrise des flux d'informations non officielles, affectives et intimes facilités par les avancées technologiques.

Bien que la technologie ait apporté de nombreux bénéfices, le résultat de la couronne reste incontestable. Particulièrement, le coût de ces outils technologiques augmente progressivement pour les entreprises des nations en développement en raison des coûts accrus liés aux importations.

Ainsi, pour investir efficacement dans ces outils modernes, il est préférable de comparer correctement les bénéfices et les coûts en optant pour la technologie adéquate. Il est vivement conseillé d'améliorer les aptitudes de son leadership en ce qui concerne les outils technologiques, les possibilités et les dangers du numérique pour réussir la transformation numérique de l'entreprise.

❖ *Améliorer les aptitudes en leadership numérique*

Dans toute organisation, la direction supérieure, les dirigeants et le leadership jouent un rôle central dans la transformation. Si ces intervenants majeurs ne prennent pas conscience, formation et conscience des transformations et des bénéfices de cette révolution technologique, la transformation numérique ne parviendra en rien comme prévu. Ainsi, il est impératif de sensibiliser ces intervenants aux défis et opportunités liés à la digitalisation. De plus, les dirigeants doivent adopter une nouvelle mentalité pour mener à bien la transformation numérique en cherchant à instaurer une culture numérique au sein de leur organisation et à l'étendre à ses diverses structures.

La technologie numérique favorise des méthodes de prise de décision innovantes, fondées sur une gestion appropriée des informations et un traitement spécifique par des logiciels et des outils digitaux spécialisés. Cela facilite un accès immédiat et immédiat à l'information, contribuant ainsi à l'optimisation des processus décisionnels et de communication. Il est essentiel de perfectionner les aptitudes de leadership pour en bénéficier.

Ainsi, afin de mieux contrôler les changements, la société pourrait instaurer un poste de « Chief Digital Officer » (CDO), plus qualifié en matière d'utilisation et d'exploitation des technologies numériques. Celui-ci est chargé de mener, accélérer et coordonner le changement tant en interne qu'en externe (Firk et al., 2021), tout en expliquant aux divers intervenants les transformations qui se manifestent par l'application de ce concept. Par exemple, diverses entreprises telles que McDonald's, Nike, SnCF et Novartis ont désigné leurs CDO respectivement en 2013 (McDonald's), 2016 (Nike), 2017 (SnCF) et 2018 (Novartis). Il est évident que la décision de nommer doit être mûrement réfléchie, en mettant en parallèle les bénéfices considérés pour accélérer les processus et coordonner, avec les désavantages potentiels liés à l'établissement de ce poste comme une augmentation de la rigidité, l'émergence de conflits de pouvoir et des coûts additionnels liés aux salaires et aux contrats.

Par ailleurs, la capacité de gestion des dirigeants directs au sein des équipes est aussi nécessaire à l'ère du numérique. En particulier au sein des leaders de proximité, qui doivent assumer deux fonctions simultanément lors de la transformation numérique : la première « Command & Control » qui vise à orchestrer les tâches, planifier et structurer le travail, régler les comportements, et la seconde « Humain to Humain » qui vise à écouter, encourager, unir et apaiser les collaborateurs pour qu'ils participent activement au projet collectif (Dudézert, 2018). Il est essentiel de favoriser ce second rôle en offrant des espaces de travail appropriés et bien adaptés aux nouvelles méthodes numériques, afin d'encourager les employés et d'attirer de nouveaux talents dans le domaine digital.

❖ *Inciter les employés et attirer des talents dans le domaine digital*

L'avènement du numérique a engendré des comportements inédits chez les employés et de nouvelles méthodes de travail : la communication en ligne, la rapidité d'accès aux informations, les partages immédiats, le travail à distance, etc.

Étant donné ce changement, le monde numérique stimule une motivation pour inciter le salarié à participer au travail collectif en prenant en compte ses idées et besoins. Il est également soutenu et rassuré pour s'engager dans le projet collectif, voire considéré comme un « client interne ».

Il est donc nécessaire de permettre aux employés de s'exprimer afin de comprendre et d'identifier leurs besoins (Dudézert, 2018). Cela contribue à instaurer un environnement professionnel propice en assurant une communication interne efficace, particulièrement entre les membres des différentes générations et cultures, présentant des inégalités dans les connaissances numériques. Parmi ces dernières figurent les « anciens qui perçoivent les

nouveaux tel que des intrus, voire des barbares, tandis que les nouveaux peuvent les considérer comme attachés à leurs territoires, à leurs coutumes, à leurs privilèges » (Croset, 2012, p. XI). De plus, en offrant une flexibilité dans le lieu de travail, le coéquipier gagne en motivation et en créativité en optant pour la manière, le moment et le lieu de son travail. Il s'agit de bénéficier des atouts du « télétravail » en dépit de ses désavantages (tels que le danger d'une perte de sentiment d'appartenance à la société et la problématique du temps de travail...). Pour résoudre ce problème, il serait possible de trouver un équilibre entre le travail en personne et celui à distance.

De plus, il est essentiel d'attirer les compétences d'informatique pour profiter des possibilités qu'offre le numérique, comme générer une valeur supplémentaire à partir des informations existantes, qui requièrent un filtrage et un traitement appropriés par des professionnels compétents dans le secteur du numérique.

Le développement d'un pays et la transformation au sein d'une organisation doivent être basés sur le capital humain, en tirant parti des bénéfices des nouvelles technologies numériques en termes d'innovation et de recherche et développement. Selon le livre blanc de la CGEM, « L'évolution connue sous le nom d'industrie 4.0, la robotisation et l'intelligence artificielle constituent des mouvements susceptibles de réduire l'intervention humaine et la main-d'œuvre dans plusieurs domaines. » Ceci oblige des nations comme le Maroc à considérer la formation du capital humain, la recherche et développement et l'innovation comme ses priorités de développement. Ils doivent également accélérer son avancement en matière d'infrastructures technologiques pour augmenter sa compétitivité et continuer son développement. Malgré leur dimension, l'innovation demeure plutôt restreinte dans les entreprises marocaines qui se concentrent généralement sur des activités conventionnelles peu propices à la valorisation industrielle. « Cela est attribuable aux ressources financières et humaines relativement restreintes allouées par les secteurs public et privé pour la recherche et développement » (CGEM, 2021, pp. 63).

Il est donc nécessaire d'assurer la formation du personnel, d'encourager les compétences numériques pour la recherche et développement et l'innovation, de sensibiliser aux bénéfices offerts par le numérique tout en soulignant les dangers liés à son absence ou à sa mauvaise mise en œuvre, notamment en ce qui concerne la protection des informations et l'usage illicite des données, aussi bien au sein de l'organisation qu'en dehors.

❖ *Assurer la confiance en ligne et la protection des informations*

L'évolution du système numérique modifie également ses besoins en matière de sécurité. Pour s'adapter au mouvement de l'innovation, il est nécessaire que la société soit capable d'anticiper ce changement et d'assurer la protection de ses informations exposées immédiatement aux canaux et réseaux numériques.

Ainsi, il sera nécessaire de repérer les risques, d'élaborer un plan pour leur gestion et ensuite mettre en place les mesures de sécurité adéquates. Cela se fera dans le contexte d'un plan d'action sur la sécurité des systèmes d'information qui doit être conçu avec soin et soulignant toutes les facettes de l'entreprise et ses opérations confondues.

Néanmoins pour préserver les données contre la concurrence et les moyens nuisibles, mais également en respectant les exigences légales et réglementaires nationales (comme les lois marocaines : 09-08, 07-03, 53-05, 79-12 et Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'information) et internationales (telles que la Réglementation Générale de la Protection des Données Personnelles).

En général, pour soutenir la transition numérique, les sociétés se doivent d'être promptes en matière de protection et de sécurité des informations. Elles doivent également réagir rapidement aux changements technologiques et juridiques qui surviennent. Cela vise à assurer un système d'information fiable et efficace auprès de leurs partenaires et clients, dans le but d'atteindre les buts fixés.

2. Les buts prévus pour une transition numérique

Toute organisation vise à assumer ses dépenses, produire des bénéfices et assurer sa durabilité. L'entreprise mentionnée précédemment vise à exercer une influence positive, appelée « but intermédiaire », sur les buts finaux, qui correspondent à l'efficacité complète et à la durabilité de l'entreprise.

❖ *Les buts intermédiaires*

Comme nous l'avons précisé pour chaque mesure et ajustement que doit réaliser par l'entreprise afin d'atteindre un but précis par le biais des outils numériques et aux avancées technologiques. On peut présenter ces objectifs de manière succincte et les résumer en le contentement des consommateurs, des employés et des associés (investisseurs, fournisseurs...). De plus, la diminution des coûts liés à l'approvisionnement, à la production et à la distribution vise à augmenter la rentabilité et le retour sur investissement. Enfin, pour exploiter efficacement les plateformes numériques et la réussite du réseau de l'entreprise, il est nécessaire d'accroître le nombre d'utilisateurs de son écosystème digital pour générer des effets de réseau qui stimulent

la progression des plateformes virtuelles (Verhoef et al, 2021).

❖ *Les buts finaux*

Peu importe sa dimension et son domaine d'activité, l'objectif de toute entreprise est d'atteindre le plus haut possible les performances qui lui permettent de subsister et de générer des bénéfices. Ainsi, nous identifions « la performance » et « pérennité » comme buts définitifs d'une transformation numérique menée par une entreprise. On peut désigner cette transformation comme étant de l'innovation, qui, d'après le dictionnaire Le Robert, signifie « introduire quelque chose de nouveau dans un domaine ». L'innovation consiste donc à incorporer ou incorporer un composant, méthode ou modèle inédit, qui n'était pas auparavant présent dans un organisme, une structure ou un système déjà en place. Ainsi, il s'agit d'une transformation, une mise en fonctionnement par une société. Peu importe son origine, ce processus peut se manifester sous la forme d'un produit, d'un processus de production ou d'un modèle stratégique (Bellon, 1999).

Selon (Dussart, 2015), la mutation numérique représente l'innovation en tant que quatrième et dernier type d'innovation, après les innovations procédures, les innovations produites et l'innovation visant à valoriser l'expérience client. La transformation numérique, en tant que stratégie d'innovation, favorise la performance des entreprises par le biais de nouveaux investissements dans les TIC ou du renforcement du recours aux TIC déjà existants (Deltour & Lethiais, 2014). Selon (Ferhane en 2019, p. 34.)

II. LA TRANSFORMATION DIGITAL DANS LE SECTEUR DU TOURISME

1. Le tourisme comme secteur d'appui à l'économie

1.1 L'importance du tourisme dans l'économie

Le secteur du tourisme connaît une croissance sans équivalent, il est considéré comme la première source d'exportation de bien, devant l'automobile, l'alimentation, l'informatique ou encore le pétrole. Il exerce une grande influence sur les autres secteurs surtout les services de transport, il met en jeu des investissements considérables de capitaux, génère des revenus substantiels et crée des emplois importants. Il est considéré pour de nombreux pays comme source indispensable de devises à cause de sa nature diversifiée. Le tourisme touche aujourd'hui pratiquement tous les domaines de l'activité économique.

1.2 Le tourisme au Maroc : État des lieux

Le secteur touristique au Maroc est considéré comme un des secteurs les plus importants pour la croissance économique, des devises, des investissements et de la création d'emplois. En 2014, 343 millions de touristes internationaux ont visité une destination méditerranéenne. Selon

les prévisions à long terme de l'OMT, ce nombre devrait dépasser les 500 millions à l'horizon 2030 (Fagnoni et Saidi 2018). Et d'après la Banque centrale du Maroc en 2004, la part que rapporte le tourisme au Maroc est trois fois supérieur à celle de la mer, du textile ou de l'agriculture, et selon le même rapport le tourisme a représenté 6.9% du PIB, créé 600.000 emplois, généré 5,9 milliards de dirhams de flux d'investissement. (Stafford 2005). Au Maroc, le tourisme a généré 854 400 emplois directs en 2011, représentant 8 % de la population active (WTTC, 2012). Les prévisions annoncent un taux de croissance de 2,8 % par an, portant ce chiffre à 470 000 postes de travail directs à l'horizon de 2022 (WTTC, 2012), La contribution totale du tourisme à l'emploi de ce pays, y compris les emplois indirects générés par ce secteur, est évaluée à 17 % de l'emploi total en 2011 (1 823 400 postes de travail) (WTTC, 2012). Cela devrait augmenter annuellement de 2,6 % pour atteindre 2,35 millions d'emplois en 2022 (WTTC, 2012).

2. L'évolution technologique et l'entreprise touristique

2.1 L'évolution de l'entreprise touristique

Les entreprises touristiques ont pour but d'informer, d'aider, de conseiller, d'assister et d'héberger le touriste dans la préparation et dans le déroulement de son voyage et de son jour. Ces différentes activités expliquent bien le nombre important d'entreprises dans le secteur touristique. On peut distinguer dans le domaine du tourisme, trois types d'entreprises diversifiées.

- Les tour-opérateurs
- Les agences de voyages
- Les hôtels

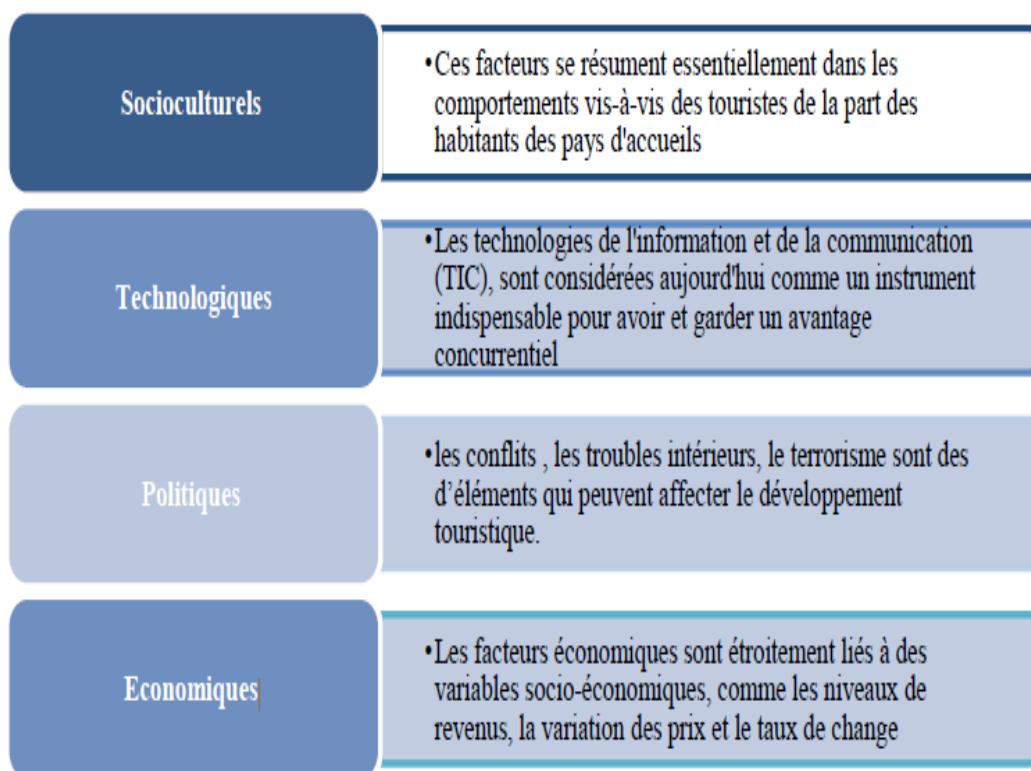
Aujourd'hui ces entreprises se voient confrontées à de nombreux changements et se caractérisent par l'introduction de nouvelles règles économiques et de nouvelles exigences concurrentielles, les consommateurs deviennent plus exigeants et le marché plus concurrentiel ce qui incite les entreprises à revoir leur manière de traitement et de gestion des demandes clients. (Aldebert, al 2007).

Dans un contexte concurrentiel l'industrie du tourisme a toujours connu de grandes périodes de restructuration, le prix ne représente plus un critère de compétition, les services touristiques évoluent et l'innovation technologique est au cœur du développement,

2.2 Facteur influençant le développement touristique

Les facteurs explicatifs de l'évolution du tourisme peuvent être résumés en facteurs socioculturels, économiques, politiques, technologiques et écologiques, synthétisés dans la figure ci-dessous (voir figure N°1) :

Figure 1 : Facteur influençant le développement touristique



Source : Chandelle MUTEZINTARE (2008). Les facteurs de succès d'une entreprise de tourisme au Rwanda.

2.3 Les TIC dans le secteur touristique

Le secteur touristique est un secteur dynamique qui doit s'adapter en permanence aux évolutions technologiques sociales et économiques. Or, depuis quelques années l'adoption massive des TIC ont eu pour effet de créer une course de vitesse entre divers opérateurs du secteur tourisme, le but principal de cette compétition est de répondre au plus vite aux demandes des consommateurs c'est ce qui explique le choix de plusieurs entreprises touristique d'adopter les nouvelles technologies qui vont leur permettre d'avoir :

- ✓ L'accès plus rapide aux informations sans pouvoir passer par des intermédiaires
- ✓ Diminuer les couts de transaction
- ✓ La recherche d'information est plus facile et accessible

✓ L'intensification des flux d'information

Aujourd'hui les entreprises touristiques doivent s'adapter en permanence à un environnement très changeant, Ainsi elles vont devoir faire des choix technologiques en fonction des opportunités qui sont à leur disposition, d'un point de vu plus économique, l'acquisition d'une technologie dépend du coût d'adaptation et du rendement que l'entreprise escompte, l'entreprise va donc acquérir une technologie qui correspond à ses besoins et ses attentes, l'entreprise touristique se voit alors confronté à des changements informatiques interne qui nécessite un temps d'adaptation avant l'intégration de ces TIC cette démarche et dont vu comme une démarche dynamique organisationnelle qui doit être bien prise en compte, Or trouver une stratégie innovante clairement définie et encadrée par des lignes directrices adaptées au changement organisationnel s'avèrent plus urgentes que jamais.

2.4 Impact de la transformation digitale sur le secteur du tourisme

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

- Créer une valeur ajoutée d'environ 405 milliards de dollars pour l'industrie grâce à rentabilité accrue.
- Faire la migration de 100 milliards de dollars de valeur d'acteurs traditionnels vers de nouveaux concurrents.
- Générer des avantages évalués à 700 milliards de dollars pour les clients et la société dans son ensemble grâce à une empreinte environnementale réduite, une sécurité accrue, ainsi qu'à des économies de temps et d'argent pour les consommateurs.
- Entraîner un déplacement net des emplois actuels dans l'industrie, ce qui devrait être partiellement compensé par la création d'emplois qualifiés de prochaine génération à l'intérieur et à l'extérieur de l'écosystème du tourisme.

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

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

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

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

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

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

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

2.5 L'importance du facteur humain pour la réussite de projet touristique

Très souvent négligé, il prend aujourd'hui le premier rang dans la stratégie de gestion de l'entreprise car c'est le principal fondement et le plus structurant d'une entreprise, le facteur humain est considéré comme le noyau de toute stratégie de développement.

Le secteur touristique est en pleine transformation et le changement est devenu permanent dans les entreprises et la problématique n'est plus d'ordre technique, les projets n'échouent plus en raison de leur technicité mais plutôt parce que le facteur humain n'a pas été suffisamment évalué ou accompagné, l'organisation du travail est donc bouleversée par l'entrée fracassante du facteur humain comme valeur ajoutée de l'entreprise. Et dans une entreprise de service, tel que le tourisme et l'hôtellerie. Ou les personnels sont les acteurs de production et de distribution des biens et des services l'entreprise doit susciter le désir des travailleurs à faire partie de cette organisation dans le but de réaliser un but commun. (Askenazy et Gianella 2000).

De ce fait, l'enjeu pour les entreprises est donc de trouver des méthodes innovantes permettant de relier la performance au facteur humain, de développer les compétences des collaborateurs en interne afin qu'ils puissent continuer à évoluer dans un environnement instable tout en restant productif.

III. ENJEUX ET DEFITS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES TOURISTIQUES

1. Enjeux de la transformation digitale

Dans ce contexte d'accélération de la transformation numérique, des défis technologiques, économiques et sociaux sont très bien pris en compte.

❖ *Enjeux techniques*

Les technologies numériques participent à la transformation de l'organisation et des modes de fonctionnement au sein des entreprises à travers l'automatisation des processus et l'évolution des pratiques projets et métiers. Aligner les technologies et leurs usages sur les orientations stratégiques de l'entreprise, maîtriser les sources de données internes et externes, identifier les algorithmes permettant de donner du sens aux informations recueillies et disposer des compétences pour un travail coordonné au sein de l'organisation semblent les facteurs-clés de succès dans le nouvel environnement numérique. La question d'une gouvernance des technologies de l'information permettant à l'organisation informatique de supporter et de développer la stratégie et les objectifs de l'organisation est plus que jamais centrale. « 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).

❖ *Enjeux économiques*

Les technologies numériques continuent de favoriser de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles intermédiations, transformant en profondeur les modèles économiques hérités de la révolution industrielle, et la place du consommateur / utilisateur. En parallèle, la façon dont les organisations sauront recueillir et traiter des données massives, tout en rassurant les différentes parties prenantes sur les traitements opérés pourrait constituer un capital immatériel de première importance, encore insuffisamment valorisé par les marchés.

À l'instar du capital marque que les financiers intègrent aujourd'hui dans la valorisation des firmes, il nous semble que, dans une économie de la connaissance les entreprises devraient être capables de définir et de valoriser leur capital numérique. Une question primordiale nous semble donc être de vérifier si l'on peut parler de capital numérique des entreprises et, le cas échéant, l'évaluer, Alors que le secteur des media a été touché très tôt par la transformation numérique de biens culturels pour lesquels les consommateurs eux-mêmes ont choisi de se transformer en éditeurs de musique et de films (Poels, 2015) en s'appuyant sur des plateformes d'échanges électroniques, d'autres secteurs sont encore à l'aube de grandes transformations, telle l'automobile ou la santé.

❖ *Enjeux humains*

Aujourd'hui, les activités humaines seront de plus en plus dépendantes de dispositifs numériques. Dans ce contexte, les questions humaines doivent être reconsidérées L'une des conditions incontournables à un retour sur investissement de l'utilisation du numérique au

travail est l'appropriation (Grimand, 2012) par les collaborateurs, managers et dirigeants des organisations. L'identification des facteurs d'appropriation du numérique dans un contexte particulier est primordiale pour travailler sur les stratégies de déploiement auprès de l'ensemble des acteurs d'une organisation.

Une question clé pour l'entreprise du futur sera celle des compétences de ces collaborateurs. Dans l'usine du futur, « 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). L'intégration de capteurs automatiques et l'afflux de données massives sur les postes de travail au sein de la chaîne de production modifient les rapports hommes/ machines et doit permettre un enrichissement des tâches et une montée en compétence que les entreprises doivent anticiper et accompagner pour rester compétitives.

2. Défis à relever pour l'entreprise touristique

La principale clé dont les entreprises doivent tenir compte lorsqu'elles appliquent avec succès des outils qui facilitent le numérique est d'analyser quel type de technologie et dans quels processus il serait nécessaire de l'appliquer. Pour ce faire, il est nécessaire de définir les investissements qui peuvent être réalisés et les avantages qui en découleront. Les entreprises doivent analyser et visualiser les possibilités de rupture offertes par chaque technologie, en réalisant des projets innovants axés sur l'amélioration constante des processus.

Il faut toujours garder à l'esprit que tout changement mineur dans la dynamique aura un impact important, mais les petites mises en œuvre de différents types de technologies axées sur la résolution d'un processus spécifique font également partie des clés d'une application réussie de la technologie dans l'entreprise. Sachant que la quantité de données générées aujourd'hui par chaque business unit est gigantesque, il est nécessaire d'obtenir des informations clés, fiables et précises, grâce à une analyse avancée des données, sur votre secteur d'activité et vos clients et consommateurs finaux, cette analyse permettra de prendre des décisions intelligentes et d'élaborer des stratégies efficaces dans le but d'améliorer et d'atteindre les objectifs proposés. Le numérique devrait être l'une des pierres angulaires de la stratégie de développement commercial de toute entreprise touristique. Pour ce faire, nous devons être pleinement conscients des délais et du rythme d'exécution des différents projets et être en mesure de

garantir la disponibilité et la responsabilisation des différents interlocuteurs des entreprises responsables de ces projets.

Le concept clé dans le secteur du tourisme est l'expérience, et même sa refonte : l'évolution des entreprises et leur pertinence passe d'une perspective centrée sur le consommateur à une personnalisation beaucoup plus avancée, dans laquelle les barrières entre les canaux disparaissent, permettant une expérience totalement flexible et intégrée. Atteindre cet objectif est la clé de Big Data, qui combine la collecte d'informations consommateurs et son traitement intelligent permettant aux marques de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes, d'obtenir une plus grande satisfaction qui, à long terme, génère une clientèle plus fidèle et une plus grande valeur pour la marque.

Dans le secteur du tourisme, les données personnelles sont un atout de grande importance pour le consommateur et seront transmises aux entreprises si elles font l'objet d'un retour personnalisé et, si possible, en temps réel. Cette personnalisation devient encore plus difficile à gérer pour les entreprises si l'on prend en compte une réalité : une personne n'est pas toujours le même type de voyageur. Selon le moment, peut voyager pour affaires, seul, en couple, en famille ou avec des amis, donc la collecte et le traitement de cette information peut donner une tournure en termes de complexité.

Du point de vue des entreprises, cette utilisation intelligente des données se traduit par des économies de coûts, une efficacité opérationnelle accrue, une rentabilité accrue des actions marketing, la conception de nouveaux produits ou services et, en général, une compétitivité accrue face à la concurrence, grâce également à l'analyse prédictive.

Conclusion

En conclusion et en réponse à la problématique posée en introduction il convient de dire que le changement est une réalité permanente dans les entreprises, L'organisation du travail est bouleversée par l'entrée fracassante de la révolution numérique une valeur ajoutée de l'entreprise.

De ce fait, l'enjeu pour les entreprises est donc de trouver des méthodes innovantes permettant de relier la performance au facteur humain, de développer les compétences des collaborateurs en interne afin qu'il puisse continuer à évoluer dans un environnement instable tout en restant productif, et d'être capables de non seulement gérer efficacement les TIC mais aussi de comprendre les besoins et les objectifs d'affaires afin de mettre les technologies au service de la stratégie.

Pour répondre à notre problématique on peut dire que La transformation digitale que traverse le monde actuellement est plus importante que la révolution industrielle, afin de compléter notre réponse la digitalisation du secteur de tourisme, et l'entreprise touristique d'une manière générale, constitue une valeur ajoutée comme l'indique (Westerman et al. 2011) : numériser l'expérience client comme le marketing digital, améliorations opérationnelles par exemple l'automatisation des processus, et la transformation du modèle d'affaire de l'organisation à titre d'exemple la mise en réseau.

Cette recherche présente un certain nombre de limites, d'une part au niveau théorique et empirique, au niveau théorique, la transformation digitale sur le plan présente un déficit et moins exploité par les chercheurs en sciences économiques et gestions, et sur plan managérial, la transformation digitale présente un certain nombre de défis et difficultés pour les praticiens dans le secteur du tourisme, manager etc. c'est de remplacer les pratiques traditionnelles par les nouvelles.

Ces limites nous ouvrent plusieurs voies de recherche future, premièrement, compléter cette recherche par une étude de terrain, afin d'appréhender les facettes de la transformation digitale du secteur de tourisme et celle de l'organisation d'une manière globale, ensuite étudier l'impact de cette transformation sur la performance de l'entreprise touristique.

Le secteur du tourisme est confronté à un avenir proche dans lequel différents éléments sont à envisager :

- ❖ L'augmentation du nombre de voyageurs offre des possibilités de croissance ;
- ❖ L'apparition de nouveaux joueurs fait croître la concurrence et le client a plus d'options ;
- ❖ L'évolution de la numérisation permet de générer de meilleures expériences à travers la technologie, qui se traduisent par une plus grande satisfaction et plus d'opportunités d'obtenir des informations de valeur des données ;
- ❖ Les défis en matière de sécurité et de respect de l'environnement.

Tous ces éléments constituent un panorama extrêmement intéressant. Il faut aussi avoir à l'esprit les principaux obstacles à la transformation numérique dans le secteur, tels que la résistance au changement, le manque de vision stratégique ou le manque de connaissances et de talents.

Bibliographie

- ❖ Abriane A. & Al. (2021). Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature. 2(10), 271-301.

- ❖ ALDEBERT, B. & GUEGUEN, G. (2007). TIC et performance : rôle du dirigeant de PME touristiques. *Revue internationale P.M.E. économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*.
- ❖ ASKENAZY, P. & GIANELLA, C. (2000). Le paradoxe de la productivité : les changements Organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. *Économie et Statistique*.
- ❖ BOUALI, J., & EJBARI, R. (2022). La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 348-366. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5914528>
- ❖ Croset, P. (2012). *L'ambition au coeur de la transformation*. Dunod
- ❖ Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*.
- ❖ FAGNONI, E & SAIDI, A. (2018). Le tourisme en tant que levier de développement territorial au Maroc : Le cas du management de la destination de la médina de Tétouan inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. p 386.
- ❖ Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management Avenir*, (4), 237-257.
- ❖ Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- ❖ HANSALI, A (2019) « La transformation digitale dans le secteur du tourisme, une approche de conduite du changement », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 851 –868
- ❖ 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'Économie 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).

- ❖ Jaa, Y. (2021, octobre 29). Interview M. Mounir Soussi, Vice-Président Cloud et IA Huawei Afrique [Entretien]. <https://medias24.com/nativeads/interview-m-mounir-soussi-vice-president-cloud-et-ia-huawei-afrique/>
- ❖ Janati-Idrissi, F., «La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives», Revue "Repères et Perspectives Economiques" [En ligne], Vol. 4, N° 2 / 2ème semestre 2020, mis en ligne le 01 juillet 2020.
- ❖ Jaujard, F. (2015), Projet de communication “Usine connectée”, Colloque Industrie du Futur, Institut Mines Télécom, 26 novembre 2015
- ❖ Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- ❖ Poels, A., Rudmin, D., Benaissa, A., & Poirel, D. (2015). Localization of flow separation and transition over a pitching NACA0012 airfoil at transitional Reynolds numbers using hot-films. *Journal of Fluids Engineering*, 137(12).
- ❖ SLIMANI. H (2020) « L’impact du facteur humain sur le développement de l’entreprise Touristique Cas : les NTIC dans le secteur Touristique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 845 – 858
- ❖ STAFFORD, J. (2005). Le tourisme au Maroc : entre le temps et les événements. *Téoros*, p 28.
- ❖ Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- ❖ Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems Review*, 71.
- ❖ Westerman, G. ET. AL. (2011); Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization; *MIT Sloan Management Review*.
- ❖ World Economic Forum in collaboration with Accenture, (2017), Digital Transformation Initiative : Aviation, Travel and Tourism Industry, <http://reports.weforum.org/digital-transformation>

URL:

<https://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=21539>.