

Défis et challenges de la transformation digitale dans les destinations touristiques marginales, Cas de la province d'Errachidia au Maroc

Challenges and issues of digital transformation in marginal tourist destinations, Case of the province of Errachidia in Morocco

DKHISSI Hassan

Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie d'Essaouira

Université Cadi Ayyad

Laboratoire de Recherches des Sciences Appliquées à l'Environnement et au développement

Durable (SAEDD), Ecole Supérieure de Technologie

Essaouira - Maroc

BOUKHEROUK Mohamed

Maître de Conférences Habilité

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Cadi Ayyad

Laboratoire des Etudes sur les Ressources, Mobilité, Attractivité

Marrakech - Maroc

CHIGNIER RIBOULON Franck

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Clermont-Auvergne

UMR Territoires

Clermont-Ferrand - France

Date de soumission : 25/07/2025

Date d'acceptation : 04/10/2025

Pour citer cet article :

DKHISSI H. & al. (2025) «Défis et challenges de la transformation digitale dans les destinations touristiques marginales, Cas de la province d'Errachidia au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 22 - 45

Résumé

La digitalisation et le tourisme sont considérés comme des moteurs de développement pour les zones marginales. Combinés, ils permettent de lutter contre l'exclusion et l'isolement en générant des dynamiques socio-économiques importantes. Le tourisme, en particulier, a investi des lieux insolites, attirant une clientèle de plus en plus diversifiée. Cependant, malgré la prise de conscience des acteurs du tourisme, on observe une lenteur et une réticence à mettre en œuvre la transformation numérique dans ces régions. En se penchant sur le cas des établissements d'hébergement de la province d'Errachidia, cet article s'appuie sur une méthodologie composée d'une analyse de documents officiels, de l'extraction de données en ligne de 136 établissements d'hébergement, et d'une enquête en face-à-face avec un échantillon de 15 dirigeants ou responsables IT et marketing des établissements ayant bénéficié d'un soutien institutionnel pour leur digitalisation. Les résultats mettent en lumière les difficultés de la transformation digitale dans les espaces marginaux et l'hésitation des acteurs hôteliers à s'engager pleinement dans ce processus, même avec l'appui des institutions.

Mots clés : Tourisme ; digitalisation ; marginalisation ; démarginalisation ; Errachidia

Abstract

Digitalization and tourism are considered drivers of development for marginalized areas. Combined, they help combat exclusion and isolation by generating significant socioeconomic dynamics. Tourism, in particular, has invested in unusual locations, attracting an increasingly diverse clientele. However, despite tourism stakeholders' awareness, there is a slowness and reluctance to implement digital transformation in these regions. Focusing on the case of accommodation enterprises in the province of Errachidia, this article is based on a methodology composed of an analysis of official documents, the extraction of online data from 136 accommodation, and a face-to-face survey with a sample of 15 managers or IT and marketing managers that have benefited from institutional support for their digitalization. The results highlight the difficulties of digital transformation in marginal spaces and the hesitation of hotel stakeholders to fully engage in this process, even with the support of institutions.

Keywords: Tourism; digitalization; marginalization; demarginalization; Errachida;

Remerciements : Cet article est a été réalisé dans le cadre du Project PHC Toubkal 2023 « Le tourisme durable dans des espaces en marge au Maroc, Quelles perspectives de développement structurant ? » qui réunit Les deux laboratoires Laboratoire de Recherches des Sciences Appliquées à3 l'Environnement et au développement Durable (SAEDD) de l'Ecole Supérieure de Technologie d'Essaouira (Université Cadi Ayyad, Marrakech), et l'UMR Territoires – Université Clermont-Auvergne (Clermont-Ferrand). Les auteurs tiennent à remercier Le Programme PHC Toubkal, Le CNRST pour le financement du projet. Ils remercient aussi les délégués du tourisme et de la culture de la province ainsi que les associations qui ont pris le temps de répondre à leurs sollicitations.

Introduction

L'essor de la digitalisation, amplifié par l'intégration croissante de l'intelligence artificielle, s'est imposé comme un impératif stratégique pour les économies en développement, et notamment au Maroc. Si le secteur touristique international a massivement amorcé sa transition numérique, la situation marocaine révèle une réticence et des difficultés significatives à l'adoption de ces technologies. Cette transformation est pourtant cruciale pour la compétitivité des établissements touristiques, offrant bien plus que des avantages marketing. En effet, elle permet d'optimiser les processus internes, d'améliorer l'expérience client et d'augmenter la productivité grâce à des outils comme les systèmes de gestion PMS, les applications mobiles et les réseaux sociaux. Pour les territoires marginaux, le digital constitue une opportunité unique de surmonter l'isolement et de générer une dynamique économique locale et durable.

Dans ce contexte de connectivité globale, de nombreux espaces périphériques, tels que les zones présahariennes et continentales du Maroc, subissent une forme de « déconnexion numérique », exacerbant des problématiques de développement et d'exode rural. Bien que la synergie entre le tourisme et la digitalisation soit reconnue comme un levier de développement, les acteurs locaux peinent à mettre en œuvre cette transformation, en dépit des politiques d'aide institutionnelle. Cette situation soulève des questions fondamentales sur les mécanismes de cette transition. Cet article vise à expliquer comment s'opère la transformation digitale des établissements d'hébergement classés dans ces espaces périphériques et marginaux et à identifier les facteurs explicatifs des difficultés et du retard dans ce processus, malgré la disponibilité d'aides.

Pour répondre à ces problématiques, cette étude analyse les complications inhérentes à la transformation digitale en s'appuyant sur une étude de cas des établissements d'hébergement de la province d'Errachidia. L'objectif est de dresser un état des lieux de leur maturité numérique et d'identifier les facteurs qui entravent ou favorisent l'adoption des technologies digitales, tout en comprenant la perception et le comportement des hôteliers face à cette évolution.

Cette recherche adopte une approche déductive et mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives pour collecter et analyser les données. La méthodologie se décline en plusieurs étapes : une analyse documentaire et des observations sur le terrain ; une analyse de la web data pour évaluer la présence numérique des 136 établissements d'hébergement classés ; une enquête quantitative en face-à-face à l'aide d'un questionnaire structuré ; et des entretiens qualitatifs

auprès de 15 établissements ayant bénéficié d'un soutien institutionnel pour leur digitalisation. Les données quantitatives ont été analysées avec le logiciel XLSTAT.

Le papier est structuré de manière à présenter d'abord la revue de la littérature et le territoire d'étude, avant d'exposer l'analyse et la discussion des résultats de l'étude sur la transformation digitale, l'identification des freins et opportunités, pour enfin proposer une conclusion et des perspectives de recherche.

1. Revue de littérature et cadre conceptuel :

La littérature académique met en évidence la persistance de la concentration spatiale du développement économique et de la richesse (Böhme & al., 2019; Krugman, 1991; Fujita & Thisse, 1997; Ottaviano & Thisse, 2003). Ce phénomène, qui tend à s'accroître, favorise certains territoires au détriment d'autres, exacerbant la marginalisation (Von Barun & Gatzweiler, 2014; Storpe, 1997; Castel, 1994) et les disparités inter et intra-territoriales (An & Kim, 2022; Brenner, 2004; Lang, 2015). En dépit des tentatives de rééquilibrage territorial via l'innovation technologique (Aydalot, 1986; 1988; Camagni, 1991; Maillat & Perrin; 1992), les résultats sont mitigés. Les écarts se creusent en partie à cause de stratégies qui limitent le transfert technologique vers les zones défavorisées et marginalisées (Arshad, et al., 2021; Singh & Majoral, 1997).

Le tourisme, en tant que secteur dynamique, est l'un des plus grands consommateurs de technologie, subissant des restructurations systémiques. Depuis les années 2000, le secteur a connu un basculement significatif vers le virtuel, évoluant vers un système interactif où tous les acteurs de la production (compagnies aériennes, hôteliers, loueurs de voitures) et de la distribution (agences de voyage, tour-opérateurs) (Raffour, 2003) cherchent à se positionner dans une chaîne de valeur complexe. Des acteurs dominants tels que Booking.com et Expedia (apparus en 1996), TripAdvisor (2000) et Airbnb (2008) ont émergé en tant que leaders.

Cet environnement disruptif a été alimenté par l'engouement des consommateurs (Shuqair & Cragg, 2017), qui ont trouvé dans la technologie un moyen d'accroître leur autonomie et d'imposer leurs besoins. Leur capacité d'influence est telle qu'ils génèrent du contenu (avis, commentaires) capable d'orienter la production du voyage (Scheid, et al., 2012). Les réseaux sociaux (Boyd & Ellison, 2007), dopés par des algorithmes évolués et l'intelligence artificielle, sont devenus des canaux superpuissants pour engager les communautés et animer le contenu généré par les utilisateurs.

Si la digitalisation a multiplié les opportunités de développement pour les opérateurs touristiques, elle constitue également un défi majeur. S'engager dans un processus de transformation digitale est une démarche complexe et difficile, nécessitant que les entités soient *"suffisamment structurées, visibles, aient une taille critique ou se situent sur un marché de niche, et dans tous les cas aient la maîtrise de la technologie"* (Fasquelle & Got, 2015). En conséquence, la majorité des opérateurs optent souvent pour des solutions plus simples, orientées vers la visibilité et la promotion des ventes, comme l'affiliation à des centrales de réservation ou l'adhésion à des places de marché (Fasquelle & Got, 2015).

La vente omnicanal est une stratégie qui s'est progressivement généralisée, stimulée par le développement des outils du marketing digital permettant la mutualisation des contenus sur divers supports (sites internet, applications mobiles). Ces interfaces offrent une visibilité cruciale dans un marché de plus d'1,4 milliard de touristes, ainsi que la capacité de diffuser et d'enrichir le contenu de la destination ou de l'établissement avec du contenu généré par les utilisateurs (Alaoui, et al., 2021). À cet égard, les sites web, l'e-mailing, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr), les blogs et le mobile (Morrison, 2013), en favorisant les échanges, représentent une adéquation entre relations humaines, technologies, performance économique et développement territorial. Grâce à leur capacité de mise en réseaux techniques et humaines (Rissoan, 2016), ces outils offrent aux professionnels et aux territoires marginaux une opportunité d'inclusion et d'intégration économiques indiscutables (Tisitel, et al., 2003).

La digitalisation s'est imposée comme un moteur essentiel de la croissance (Van Heaperen, 2017; Dahlman, et al., 2016; Bukht & Heeks, 2017) et du développement des territoires et de leurs économies (Leroux & Pupion, 2014; El Filali & El Moujadidi, 2022). Son influence sur les modes de production et de consommation (Van Heaperen, 2017) permet la mobilisation des capitaux, l'engagement d'une main-d'œuvre qualifiée, l'accroissement de la productivité et, surtout, la réduction des coûts de transactions et la facilitation de l'accessibilité aux marchés mondiaux (Bukht & Heeks, 2017; Dahlman, et al., 2016). En tant que vecteur important d'innovation, elle facilite l'émergence et les échanges par la connectivité (Van Heaperen, 2017). Ces caractéristiques confèrent à la digitalisation un pouvoir significatif de démarginalisation et de revitalisation des espaces marginaux (Alhajj, et al., 2024; Liu, et al., 2024, Liu, et al., 2017) ou en déclin.

Au Maroc, la transformation numérique ou digitale dans le secteur touristique reste un sujet peu exploré sous un angle territorial. Hansali (2019) met en évidence la complexité de la logique des acteurs, intégrant des variables comportementales qui hypothèquent l'intégration et

l'adoption de la technologie, nécessitant une approche de conduite du changement. Les pratiques managériales sont souvent en décalage avec les tendances du marché (Boukherouk, 2018), et un besoin d'investissements dans des stratégies marketing adaptées et durables est manifeste (Kaddouri & Benahmed, 2022).

Bien que des études existent sur des territoires spécifiques (Marrakech, Agadir), elles se sont principalement penchées sur des aspects marketing, managériaux ou techniques de la digitalisation, abordant des sujets tels que la co-crédation (Kaddouri & Benahmed, 2022), l'expérience des touristes dans les établissements hôteliars (Ait Soudane, 2019; Benbba, et al., 2021; Bennane & Haouata, 2019), les relations BtoB (Idelhakkar & Temsamani Mokaddem, 2025), le branding territorial (El Bayed & Sedra, 2023), l'e-services (El Fakidi & al., 2025) ou l'e-réputation (El Archi & Benbba, 2021), notamment durant la période de la pandémie de Covid-19. Seules quelques études ont abordé la question du développement territorial et rural en lien avec le digital (Belbachir & Zammar, 2021; El Bouffi & al., 2023).

Néanmoins, l'ensemble de ces études convergent sur l'existence de décalages entre la demande en outils technologiques et les applications concrètes du digital dans le tourisme marocain (Mohamed, 2023; Boukherouk, 2018). Elles soulignent le besoin impératif d'adaptation et d'innovation pour répondre aux attentes des consommateurs et contrer la concurrence. Il est donc nécessaire que les DMO et les entreprises locales innovent en créant de nouveaux services (Aït Soudane, 2019) et collaborent pour l'établissement d'une marque territoriale cohérente et efficace (El Bayed & Sedra, 2023).

Dans une approche marketing et spatiale, Mouhib, et al. (2023) abordent la problématique des inégalités touristiques régionales dans la politique de promotion de l'Office National Marocain du Tourisme, soulignant la sur-représentativité de certaines destinations (Marrakech, Tanger) et le caractère sélectif des actions de promotion qui renforcent les disparités régionales. Enfin, Boukherouk, et al. (2020) analysent le tourisme de partage et l'usage de la plateforme Airbnb à Essaouira, montrant comment des opérateurs hôteliars l'utilisent faute d'investissement dans des centrales de réservation. Cette adaptation se manifeste également chez les voyageurs marocains, où la digitalisation a favorisé l'émergence d'un marché touristique informel face à un secteur formel moins digitalisé (Boukherouk & Ben Marzoug, 2019).

2. Méthodologie :

Ce papier se positionne dans le cadre de la nouvelle économie géographique (NEG), avec des références directes à des auteurs fondateurs tels que Krugman, Fujita et Thisse. Ce cadre

théorique est utilisé pour expliquer les phénomènes de concentration spatiale du développement économique et de la richesse, ainsi que les mécanismes conduisant à la marginalisation et aux disparités territoriales. La problématique initiale de la revue de littérature est d'ailleurs ancrée dans cette observation des inégalités spatiales persistantes.

Cependant, la revue ne se limite pas à la NEG. Elle explore ensuite comment l'innovation technologique et, plus spécifiquement, la digitalisation, peuvent interagir avec ces dynamiques spatiales. Elle intègre des concepts issus des théories du développement territorial et de l'innovation pour analyser la capacité de la digitalisation à contrecarrer la marginalisation, à favoriser le transfert technologique et à permettre la démarginalisation et la revitalisation des espaces reculés, en particulier dans le secteur du tourisme. Ainsi, elle construit une perspective qui utilise la NEG pour poser le problème et explore la digitalisation comme un levier potentiel de rééquilibrage territorial.

Afin d'étudier la transformation et l'intégration digitale dans les établissements hôteliers classés dans les destinations touristiques marginales, ce papier se base sur l'étude du cas de province d'Errachidia au Maroc. Un territoire où le tourisme est dynamique et a une place importante à la fois dans l'économie touristique locale et nationale. Situé dans la limite sud-est du Royaume, le territoire, malgré sa marginalité, a connu le tourisme depuis les années 1930, mais l'activité est restée concentrée dans des sites spécifiques jusqu'aux deux dernières décennies, où nous avons assisté à l'ouverture de petites poches qui attirent une clientèle à la recherche de nouveaux espaces et de nouvelles activités.

Outre de l'analyse spatiale, de l'observation du terrain et de l'analyse de documents officiels qui ont un lien direct avec la digitalisation du secteur touristique au Maroc et dans le territoire, les données de ce papier ont été collectées par deux méthodes. Le web data qui a servi à extraire les données de la présence en ligne de tous les hébergements classés sans exception. Site internet, réseau sociaux (Facebook, Instagram, TripAdvisor) et centrale de réservation BtoB (Booking.com) ont alimenté la base de données de cette première méthode avant d'être analysée. La deuxième méthode s'est basée sur une enquête en face-à-face, à l'aide d'un questionnaire divisé en trois parties, la première concerne les enquêtés et leurs caractéristiques socio-professionnelles, la deuxième, l'établissement et la troisième sa stratégie digitale et son processus de transformation numérique. Les données ont été analysées à l'aide d'XLSTAT. L'enquête a concerné tous les établissements d'hébergement classés du territoire d'étude, soit 136 établissements.

Dans une autre étape, une autre enquête qualitative par guide d'entretien a concerné 15 établissements qui ont bénéficié du soutien financier du plan d'urgence (Covid19), et qui ont opté pour la composante digitale de ce programme. Ainsi, 33 % des enquêtés sont des gérants, 27% des responsables commerciaux, 20% des techniciens de réseaux et 20% des propriétaires. La majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec 87% et 13% de sexe féminin. Leur moyenne d'âge est de 39,66 ans. 95% d'entre eux ont fait des études universitaires. Cette enquête avait pour but de mieux connaître leurs stratégies digitales après avoir bénéficié du programme. Les enquêtes ont été menées entre janvier et avril 2024.

3. Tourisme à Errachidia, une évolution digitalisée dans un territoire marginal

3.1 Un tourisme de passage qui se diffuse loin des axes et des pôles traditionnels

La province d'Errachidia est un espace touristique présaharien incontournable. Le développement des circuits sud, depuis les années 1930, a permis d'ancrer le site de Merzouga dans le paysage touristique en faisant du territoire une étape obligatoire dans les programmations de tous les voyageurs. Les flux touristiques ont connu une progression significative. Les données, de la direction de l'Aéroport Moulay Ali Chérif, affichent une évolution sensible des nombres de passagers au niveau de l'aéroport. Les arrivées sont ainsi passées de 14888 passagers en 2015 à 56885 en 2022, soit une évolution annuelle de plus de 40% par an sur sept ans. Cela est dû essentiellement à l'amélioration de la desserte de l'aéroport qui est passée de 806 vols en 2015 à 1574 en 2022. La majorité étant des vols internes qui lient l'aéroport à la ville de Casablanca à raison de cinq vols par semaine.

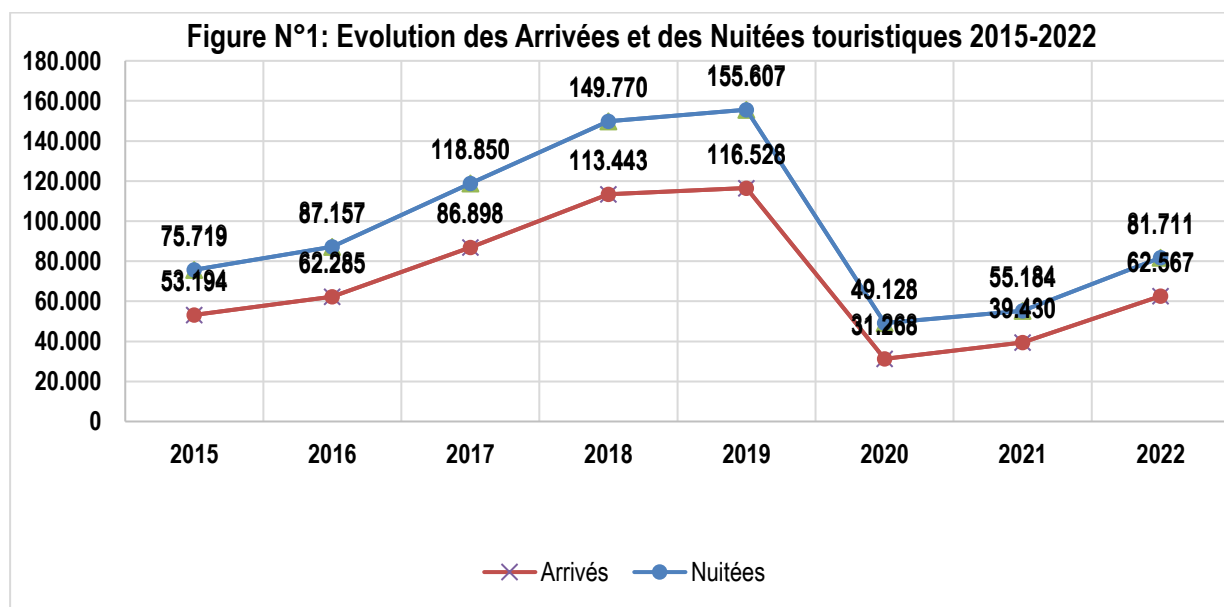
Tableau N °1 : Evolution des arrivées et des nuitées (2015-2022)

	2015	2019	2020	2021	2022
Arrivées	53194	116528	31268	39340	62567
Variations		+119%	-73.17%	+25,82	+58.68%
Nuitées	75719	155607	49128	55184	81711
Variations		105.5%	-68.43%	+12.32%	+48.07%

Source : d'Après les données de la Délégation du Tourisme d'Errachidia 2015-2023

Selon les données de la délégation provinciale du tourisme, la province affiche une évolution constante des arrivées et des nuitées touristiques entre les années 2015 et 2019. Le nombre des arrivées est, ainsi, passé de 53194 en 2015 à 116528 en 2019 soit une augmentation d'environ de 119,1% sur toute la durée et une évolution annuelle de l'ordre de 17% par an (Figure n°1, Tableau n°1). Ces arrivées ont permis au territoire d'enregistrer une évolution remarquable en

termes de nuitées qui sont passées de 75719 en 2015 à 155607 en 2019 soit une augmentation d'environ de 105,5 % sur toute la durée et 15% par an. Toutefois, l'effet Covid19 est bien apparent. À cause de la crise sanitaire, les arrivées et les nuitées ont connu une baisse significative entre 2019 et 2020. Le nombre des arrivées est passé de 116528 en 2019 à 31268 en 2020, avec une baisse de -73,17%. Les nuitées, quant à elles sont passées de 155607 en 2019 à 49128 en 2020 soit une baisse de -68,43% (tableau n°1). La relance observée au niveau de ces deux indicateurs est entamée en 2021. Le nombre des arrivées est passé de 39430 en 2021 à 62567 en 2022 (+ 58,68 %) tandis que les nuitées sont passées de 55184 en 2021 à 81711 en 2022 (+48,07 %). (Figure n°1, Tableau n°1).



Source : D'après les données de la Délégation du Tourisme d'Errachidia 2015-2023

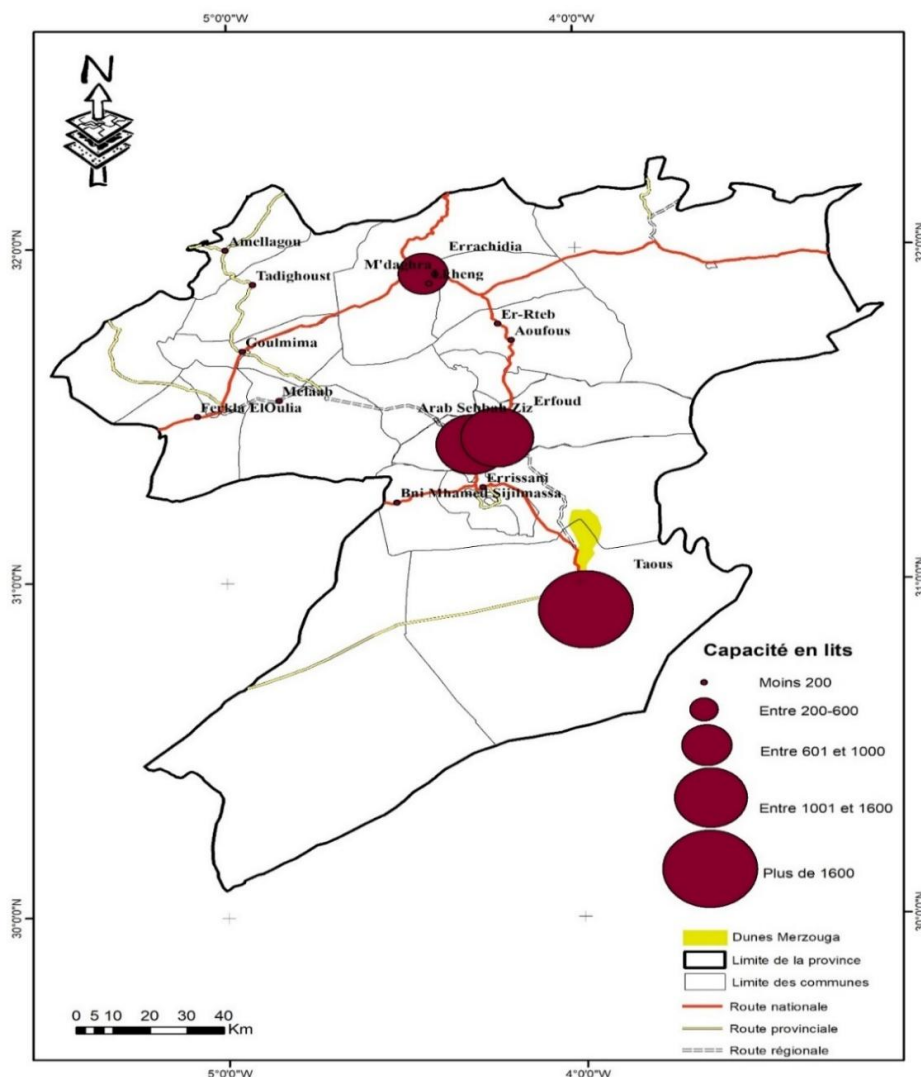
Au niveau spatial, le tourisme s'est diffusé partout dans le territoire, le long de l'axe Merzouga – Fes et Merzouga – Ouarzazate (carte n°1), un long hinterland que les touristes sont obligés de parcourir pour admirer la beauté des dunes de l'Erg Chebbi et de vivre l'expérience du bivouac à Merzouga ou un peu plus au sud dans les sites de Sidi Ali, de Taous ou plus loin à Ouzina. Alors que les dunes, les dromadaires et les nomades, sont considérés comme les éléments les plus attractifs du territoire, d'autres composantes sont venues enrichir le produit touristique de la province : les vallées, les oasis, la vie berbère et les activités de tourisme sportif, principalement les sports mécaniques.

Le tourisme évolue dans l'espace intégrant de nouvelles communes, parfois loin des pôles et des axes de passage traditionnelles, comme c'est le cas d'Amellagou et Tadighoust. Il ne

manque pas non plus de subir des transformations spatiales puisqu'avec le temps, nous assistons au déplacement des pôles locaux vers le sud. Il y avait un temps où Errachidia avait la part du lion en termes de capacité hôtelière et d'arrivées avant d'être détrônée par Merzouga qui à son tour se trouve détrônée par Taous. On dirait que le tourisme avance de plus en plus vers des espaces plus sahariens dans les marges même du territoire (Carte n°1).

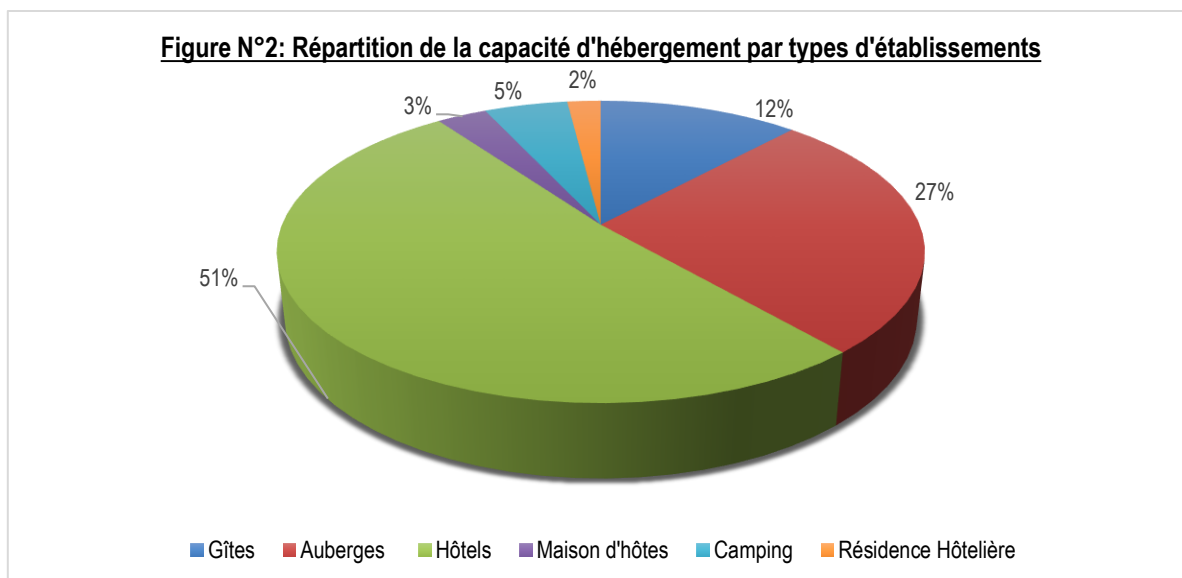
L'analyse de l'offre d'hébergement, constituée de 136 unités, montre une répartition qui plaide en faveur de cette diffusion du tourisme vers le sud, principalement. En effet, 32% de la capacité hôtelière du territoire est concentrée à Taous, suivi d'Arab Sebbah Ziz avec 23 %, d'Erfooud avec 20 %, et d'Errachidia avec 10 %, le reste étant répartis sur les autres Commune territoriale relevant de Bni Mhamed Sijilmassa, Rissani, Lkhang , Amellagou, Mdaghra, Ferkla El Oulia... (Carte n°1)

Carte N° 1 : Distribution de la capacité hôtelière de la province



Source : Réalisée par les auteurs à partir des données de la délégation du tourisme d'Errachidia 2023.

Ces nouveaux établissements ont permis de hisser la capacité d'accueil de la province à 6014 lits en 2023 soit une évolution annuelle moyenne de 1.92% entre 2018 et 2023. Le nombre de lits est passé de 5476 lits en 2018 à 6014 lits en 2022. Alors que les bivouacs ne sont pas pris en considération dans les chiffres avancés, la capacité litière est caractérisée par une domination de la petite hôtellerie alternative (gîte, auberges, résidence et maisons d'hôtels) alors que l'hôtellerie classique, toutes catégories confondues, tient 51% de la capacité totale (Figure n°2). Les bivouacs, comme forme alternative d'hébergement se sont élevés à 29 Opérations en 2023, et permettent de bonifier l'offre d'hébergement, notamment dans la zone Merzouga et de Sidi Ali, plus au sud. 2020 a été une année exceptionnelle par rapport à toute cette période, puisqu'à elle seule, elle a enregistré une croissance en nombre de lits de 4.6% par rapport à 2019 et ce malgré la crise du covid19.



Source : D'après les données de la délégation du tourisme d'Errachidia 2023.

Pourtant, le territoire reste, une simple zone de passage et ne génère pas suffisamment de nuitées par rapport à l'importance de ses atouts et de son potentiel. L'analyse de la durée moyenne de séjour démontre une certaine stagnation. Dans le meilleur des situations, elle ne dépasse guère 1.57 nuitées durant la période de repli (Covid19). En dehors de cette période, la durée moyenne de séjour varie entre 1.42 nuitées en 2015 et 1.30 nuitées en 2019 (l'année de référence). Plus encore, on remarque une baisse sensible de cette durée sur tous les marchés même le marché interne, qui constitue le premier marché du territoire (44% du total des arrivées suivi par l'Europe Occidentale 33%) et dont la durée moyenne est parfois de 2 nuitées par personne. Ceci

s'explique principalement par le rôle de passage que joue le territoire pour les circuits sud. Par conséquent, l'impact du tourisme est minimisé tant que la durée moyenne de séjour est faible.

3.2 Une transformation digitale subventionné et pilotée par le Haut

Conscient du retard à rattraper en matière de transformation digitale, le Maroc fait de la digitalisation un cheval de bataille depuis plusieurs années. Sans aller dans une revue exhaustive des politiques et des programmes publics, il semble que la création d'un département ministériel consacré au numérique et d'une Agence de Développement du Digital (ADD) en 2017 (BO, 2017), marquent un grand tournant dans la politique numérique du Royaume. Engagés dans un grand chantier digital qui vise à ériger le Maroc en tant que Hub Digital & Technologique de référence au niveau africain, les décideurs marocains veulent faire du digital un levier pour réduire les inégalités socio-économiques et inter-régionales en inscrivant la technologie comme vecteur de développement des territoires. Pour ce faire, la démarche institutionnelle a mis en place plusieurs programmes et dispositifs pour accompagner la dynamique de déploiement des schémas directeurs de déconcentration de l'ensemble des secteurs dans le cadre de la régionalisation en intégrant les notions de « Smart City » et « Smart Territoires ». Les programmes de digitalisation des services de l'administration ont été lancés depuis une décennie déjà. Le programme e-gouvernement faisait partie du Plan Maroc Numéric (2013) (Meiouet, 2021) a été la pierre angulaire de la transformation digitale du pays. Il a été suivi par la stratégie Maroc Digital 2020 qui englobe la transformation économique sectorielle intégrée. Puis par le plan Maroc digital 2025 puis actuellement le plan Maroc digital 2030. Au fur et à mesure, des instances, des acteurs institutionnels, associatifs et privés se sont joints à cette stratégie et composent un système complexe dont le but ultime est d'accompagner une transformation numérique inclusive et responsable (CESE, 2021).

Lancé pour accompagner la relance tourisme après la crise de la pandémie du Covid19, le plan de relance adopté en 2021, intègre l'accompagnement des entreprises touristiques à la transformation digitale. L'aide accordée a pris la forme d'une subvention aux établissements d'hébergement classés à hauteur de 10% du chiffre d'affaires de l'exercice 2019 et dans les limites de 10 millions de dirhams. Géré de manière locale par les délégations du tourisme, ce mécanisme d'appui a été confié à un comité technique local qui assure l'examen, l'évaluation et l'approbation des demandes avant de les soumettre au comité mixte d'évaluation nationale pour la validation des actes d'engagements et l'ordonnancement des subventions octroyées.

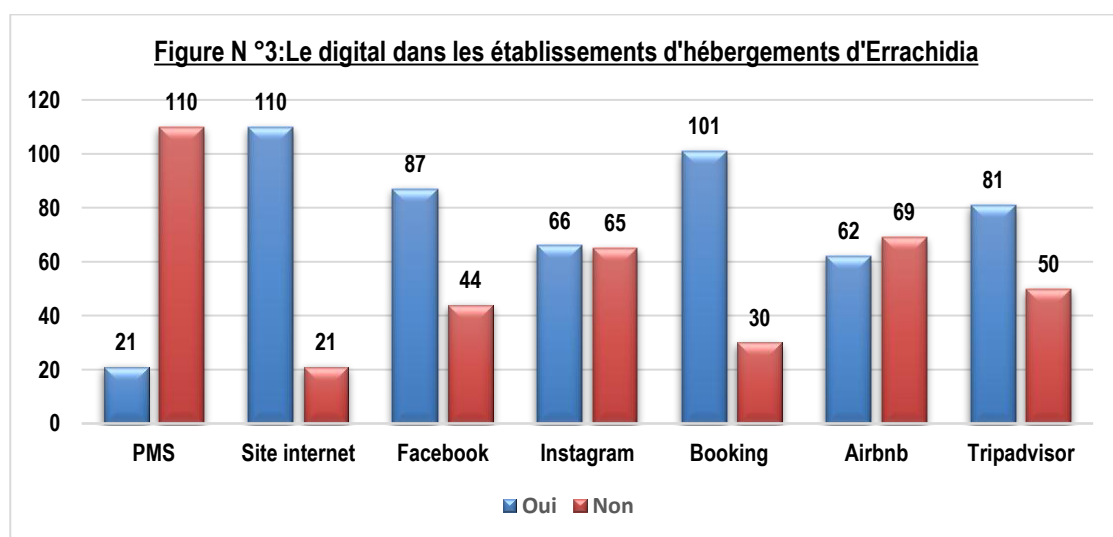
Selon les données de la délégation du tourisme sur un montant total de 12.5 millions de dirhams un peu plus de 2 millions de dirhams ont concernés la composante digitale soit 17% du total des subventions accordées au niveau du territoire. Sur 136 établissements, 32 ont bénéficié du programme de relance, soit 24% des unités classées parmi lesquels seulement 15% ont opté pour la composante digitale (11,02% des établissements de la province). Ceux qui ont opté pour la composante digitale devraient l'utiliser pour la création de site web et/ou son amélioration, la création et l'animation des pages des réseaux sociaux, le marketing digital, la mise en place système PMS (Property management system) et/ou la mise en place du Channel manager hotel/runner afin de connecter et d'améliorer la gestion des agences de voyages en ligne. Toutefois, le nombre des établissements subventionnés est faible. Cela est dû principalement à l'incapacité des établissements à remplir les conditions d'octroi des subventions et la complexité des procédures administratives applicables qui ne facilitent pas encore l'ancrage de la digitalisation dans le système touristique local.

3.3 Une digitalisation peu ancrée et plutôt orientée vers la promotion des ventes

Les données collectées sur le web ou à travers les enquêtes confirment une forte présence du digital dans les politiques commerciales des structures d'hébergement classé du territoire. De manière générale, ils utilisent le site internet et les applications mobiles, comme supports digitaux. Ils sont également présents sur les réseaux sociaux tels que (Facebook, Instagram...) et sur la centrale de réservation Booking.com. Malgré l'absence d'une réelle stratégie digitale chez la majorité, sauf le groupe Xaluca et Kenzi Rissani, l'ensemble des structures sont conscients de l'importance du digital et de sa capacité à booster leurs performances. Les résultats croisés des recherches effectuées corroborent les affirmations des enquêtés que le site internet est le principal axe de leurs stratégies digitales. Une grande majorité des hébergements classés ont ainsi un site internet soit 110 établissements contre 21 qui ne l'ont pas. Néanmoins, la digitalisation se limite à quelques actions peu offensives. Les sites ne sont pas attrayants (le design et chartes) et les contenus (texte, photos et vidéos) ne sont pas renouvelés ni actualisés. La qualité de la navigation et le trafic généré sont faibles. Le manque d'investissement dans le référencement (gratuit ou payant via SEO) limite la visibilité du site et par conséquent le trafic et le taux de conversion et de rebond. Les solutions de paiement en ligne sont absentes dans la grande majorité des sites.

3.4 Une digitalisation tournée vers la promotion

L'analyse des réponses collectées durant les enquêtes montre que l'ensemble de nos interlocuteurs pensent que le digital est devenu indispensable dans la promotion de l'offre touristique. 80% d'entre eux considère la présence en ligne comme indicateur de performance de la réputation et de la qualité d'une structure hôtelière. Ainsi, le digital est associé, chez l'ensemble des interlocuteurs à la publicité et à la promotion des ventes. C'est ce qui justifie le niveau faible d'intégration des logiciels de gestion hôtelière. Seulement 21 établissements sur 131, soit moins 20% des établissements utilisent un PMS (Figure n°3). Ces derniers sont utilisés pour des tâches réduites (réservations, gestion interne, contrôle de gestion.) et ne sont connectés avec les plateformes de réservations, que chez une faible propension des établissements. Ce qui montre une faible maîtrise des possibilités qu'offrent ces progiciels, mais aussi et surtout l'absence de compétences capables d'utiliser ces outils. Les tâches se font encore de manière manuelle et l'usage des méthodes traditionnelles domine dans l'ensemble des établissements.

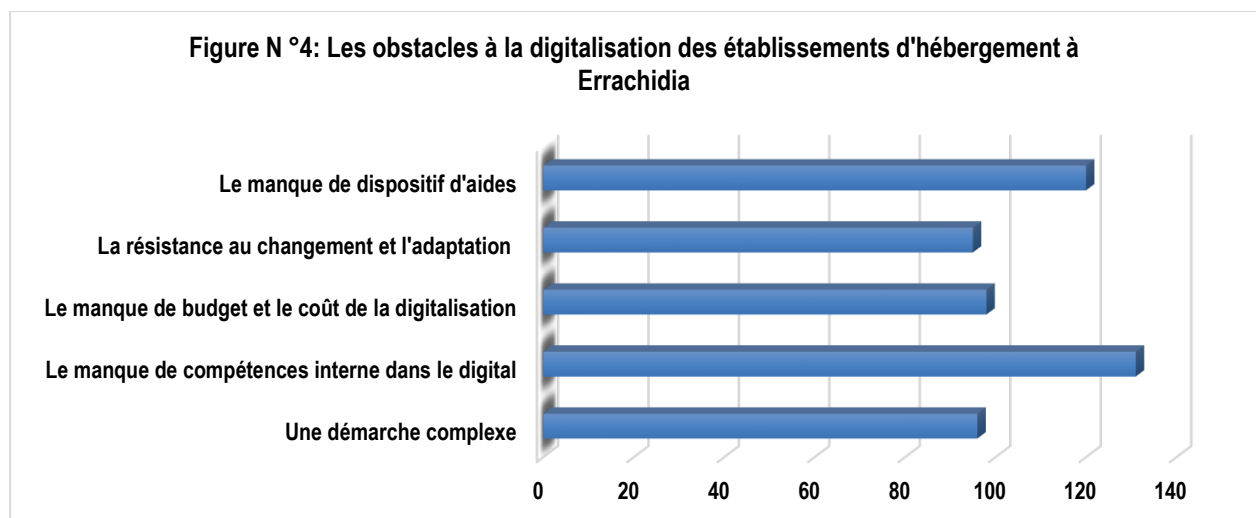


Source : Réalisée par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Quant aux réseaux sociaux, Facebook et Instagram sont des plateformes incontournables. Sur les 136 établissements classés enquêtés, 87 ont une page Facebook et seulement 66 ont une page Instagram (Figure n°3). Par ailleurs, 81% des établissements ont des pages sur Tripadvisor. La réputation de ces réseaux sociaux, est-elle qu'elles sont devenues inévitables. Les établissements d'hébergement sont conscients de l'importance des avis et des échanges avec les clients pour bien se positionner sur le net. Sur l'ensemble des établissements seulement 10% ont recours aux services d'agences spécialisées pour la gestion de leurs pages ou ont un « community manager » en charge de la gestion du contenu. C'est le cas des établissements

faisant partie d'une chaîne comme c'est le cas de Kenzi Rissani et de Xaluca. Le reste des établissements gèrent les pages de manière amateur. Le rythme des publications, l'interaction avec les followers et le taux de conversion restent ainsi très faibles.

Par rapport aux centrales de réservations en ligne (CRS), 78% des établissements classés, 101 unités au total (Figure n°3), ont recours à Booking.com pour commercialiser leur produit. Booking.com est considéré comme le premier outil pour drainer des clients sauf quelques hôtels qui ont des contrats d'allotements avec les agences de voyages. Les possibilités qu'offre Booking.com en termes de visibilité font qu'il est plébiscité par l'ensemble des enquêtés comme le canal le plus efficace pour la promotion des ventes. Par contre 47% seulement (62 établissements) ont des listings dans la plateforme Airbnb (Figure n°3). Ils sont principalement des gîtes, des auberges et des maisons d'hôtels. Bien qu'elle soit une plateforme locative pair-à-pair, Airbnb est un des principaux canaux de réservation pour la petite hôtellerie au Maroc. Par ailleurs, l'absence d'un *channel manager hotel/runner* limite les possibilités de développement puisque les sites internet et les PMS utilisés ne sont pas interconnectés. Seules quelques hôtels utilisent cette technologie. C'est le cas du Groupe Xaluca, qui est le seul établissement à avoir une réelle stratégie digitale.



Source : Réalisée par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

L'intégration du digital par les établissements d'hébergement classés de la province est une réalité qu'il faut relativiser puisqu'elle n'a pas atteint son niveau optimum. La présence des sites internet, des pages sur les réseaux sociaux ou dans les plateformes de réservations montrent que le principal souci est la visibilité sur le net ainsi que la commercialisation. La présence des outils de gestion hôtelière (PMS) est faible et ne concerne que les hôtels de chaîne

ou de groupe plus soucieux des problèmes de gestion que les petites structures physiques ou familiales où l'investissement dans la digitalisation est encore timide.

Par ailleurs, l'analyse de l'enquête qualitative sur la perception du digital, révèle que le manque de compétences interne dans le digital, le manque de marges et un coût élevé de la digitalisation qui nécessite un investissement durable ainsi que le manque de dispositif d'aides en la matière (Figure n°4) sont les principaux obstacles à la digitalisation. Si l'ensemble des enquêtés considèrent que le digital est important, ils trouvent que le processus est complexe à cause des éléments précédents. Ce qui nous met face à un manque de compétences managériales capables d'impulser le changement et la culture de l'innovation. Le manque de ressources financières ne justifie pas, en effet, les affirmations des enquêtés puisque les marges dégagées sont investies ailleurs tandis que les managers peuvent pallier le manque de compétences en recrutant des collaborateurs compétents et en investissant dans les formations, comme nous l'ont souligné certains enquêtés.

3.5 Le Groupe XALUCA, un modèle d'intégration digitale dans un espace marginal

Fondé en 1998 par des promoteurs espagnols et marocains, le groupe se distingue par sa capacité à opérer un écosystème touristique d'envergure dans une zone géographique traditionnellement perçue comme marginale et éloignée des centres urbains majeurs. Cette étude de cas explore la stratégie d'intégration digitale du Groupe Xaluca, un acteur majeur du secteur touristique dans le Sud-Est marocain. L'analyse s'appuie sur des données issues d'un entretien direct avec le responsable informatique du groupe, mettant en évidence la pertinence du modèle Xaluca comme paradigme d'intégration technologique réussie dans des contextes aux infrastructures potentiellement limitées.

Le Groupe Xaluca s'articule autour d'un tour-opérateur basé à Barcelone et d'un portefeuille de sept établissements d'hébergement diversifiés : l'hôtel Xaluca Maadid, l'auberge Kasbah Tombouctou à Merzouga, l'hôtel Xaluca Dades à Boumalne Dades, l'Auberge La Belle Étoile à Merzouga, La Maison d'hôtes Riad Xaluca à Erfoud, le riad Bab Sahara à Fès, et l'hôtel Lac Aguelmame Sidi Ali. Un nouvel établissement est en cours de développement à Merzouga, consolidant davantage sa présence dans la région désertique. Avec une capacité de 400 chambres et 886 lits, le groupe représente 11% de la capacité litière totale de la province. Les indicateurs de performance récents soulignent cette dynamique : en avril 2024, les arrivées touristiques ont atteint 2600 (représentant 25% des arrivées annuelles) et 2686 nuitées (24% des nuitées annuelles). Au-delà de l'hébergement, Xaluca est un hôte régulier d'événements

internationaux majeurs tels que le Rallye du Maroc, le Panda Raid, le Marathon du Sable et le Titan Désert, démontrant une capacité logistique et organisationnelle robuste.

Malgré son ancrage dans un espace marginal, le Groupe Xaluca s'est imposé comme un modèle d'intégration digitale avancée. Sa stratégie numérique transcende la simple présence marketing pour englober une intégration fonctionnelle exhaustive. Les axes majeurs de cette stratégie sont les suivants :

- ❖ **Présence Web et Canaux de Vente Multiples** : Le site internet du groupe (www.xaluca.com) fonctionne comme une vitrine institutionnelle et un canal de vente direct, garantissant une accessibilité numérique constante. Cette stratégie est complétée par une présence active sur les réseaux sociaux, avec des comptes dédiés à chaque établissement, favorisant l'engagement client et la diffusion de contenu ciblé.
- ❖ **Développement d'une Application Mobile Intégrée** : Une application mobile propriétaire a été conçue pour la gestion des réservations. Elle est intrinsèquement connectée à l'écosystème numérique interne du groupe (PMS, gestion des stocks, comptabilité, CRM), assurant une synchronisation des données en temps réel. Cette application intègre des passerelles de paiement en ligne sécurisées et offre des fonctionnalités avancées telles que la messagerie instantanée, la gestion des réservations, les notifications push et un module de gestion de la qualité via le suivi des commentaires et avis clients, permettant une amélioration continue des services.
- ❖ **Intégration des Technologies de Sécurité et d'Accès** : Le système de sécurité et de contrôle d'accès existant a été enrichi par l'intégration de cartes-clés numériques, visant à optimiser la sécurité et le confort des clients. Cette modernisation contribue à une expérience client plus fluide et sécurisée.
- ❖ **Optimisation des Opérations de Réservation via l'Intelligence Artificielle** : Une initiative clé vise à accélérer et à affiner les processus de réservation. Cela implique la mise en œuvre d'un système intégrant l'intelligence artificielle (IA), notamment des chatbots pour les premières interactions et l'assistance instantanée, ainsi que des réponses automatiques. L'intégration des calendriers et des mises à jour en temps réel des disponibilités est également prévue. Parallèlement, un plan de formation aux nouvelles technologies est déployé pour les collaborateurs, et un tableau de bord de suivi de performance basé sur des indicateurs clés (KPI) est mis en place, complété par une boucle de rétroaction régulière pour garantir la qualité du service et la satisfaction client.

- ❖ **Système de Veille et d'Amélioration Continue :** Un dispositif systématique de veille, d'évaluation et d'amélioration continue a été institué. Ce système utilise des indicateurs de performance (KPI) relatifs à la communication client, à l'efficacité des commandes et des réservations, permettant une analyse approfondie de la stratégie digitale et du comportement des clients et des collaborateurs. Ce cadre méthodologique assure la planification des mises à jour nécessaires des outils et du système de gestion pour s'adapter aux besoins évolutifs des clients et aux normes sectorielles.

Le Groupe Xaluca représente un cas d'école d'intégration digitale dans un environnement désertique et marginal du Sud-Est marocain. Ses investissements stratégiques dans les technologies numériques visent à la fois l'amélioration de l'expérience client et la rationalisation des opérations internes et externes. Grâce à une intégration verticale significative, qui lui confère des économies d'échelle substantielles, le groupe a su s'ériger en leader sur le marché du tourisme désertique. Contrairement à de nombreuses organisations où les blocages culturels limitent la digitalisation à des initiatives opportunistes axées principalement sur le marketing, le Groupe Xaluca démontre qu'une intégration digitale poussée est non seulement réalisable mais également source d'avantage concurrentiel durable, même dans des contextes géographiques considérés comme des défis majeurs. Cette approche holistique positionne le groupe comme une référence en matière de développement numérique dans des territoires reculés.

Discussion :

L'étude menée dans la province d'Errachidia, révèle une dissonance entre le potentiel du tourisme et de la digitalisation pour le développement des territoires marginaux et la réalité de leur mise en œuvre. Le tourisme dans la province est dynamique, avec une progression notable des arrivées et des nuitées et une relance après la crise du Covid-19. Cependant, le territoire reste perçu comme une simple zone de passage.

Concernant la transformation digitale, l'étude met en évidence une forte réticence et une lenteur des acteurs hôteliers à s'engager pleinement dans ce processus, même avec le soutien des institutions. Bien que la majorité des établissements d'hébergement disposent d'un site internet, leur digitalisation est jugée insuffisante. Elle se limite principalement à des actions de promotion et de visibilité, avec des sites peu attractifs et des contenus non actualisés. Le manque d'investissement dans le référencement et l'absence de solutions de paiement en ligne sont également des freins majeurs.

De plus, l'utilisation des systèmes de gestion hôtelière (PMS) est très faible. Cela démontre que les acteurs associent encore la digitalisation à la publicité et non à l'optimisation des processus internes. Enfin, le faible nombre d'établissements ayant bénéficié des subventions pour la digitalisation (15 sur 136) s'explique par la complexité des procédures administratives et l'incapacité à remplir les conditions d'éligibilité, ce qui entrave l'ancrage de la digitalisation au niveau local.

Conclusion :

Cette étude, centrée sur la province d'Errachidia, a mis en lumière la double marginalisation, économique et numérique, qui caractérise les établissements d'hébergement classés de ce territoire. Les résultats démontrent une faible maturité digitale, où l'adoption des technologies se limite majoritairement à des usages superficiels axés sur la promotion des ventes et la visibilité en ligne. La présence sur des plateformes comme Booking.com et les réseaux sociaux est significative, mais elle ne s'accompagne pas d'une intégration profonde et stratégique de la gestion interne. Seulement 20% des établissements utilisent un système de gestion hôtelière (PMS), et l'interconnexion des outils reste très limitée.

L'analyse de la transformation digitale de la destination et des acteurs touristiques d'Errachidia révèle des difficultés et des défis complexes. À la marginalisation économique, nous nous retrouvons face à une marginalisation numérique ou digitale. Les acteurs essaient de saisir les opportunités qu'offre le digital et investissent dans les équipements et dans les actions de promotion alors que l'intégration des technologies de gestion est encore très faible et limitée. Seuls les établissements de luxe faisant partie de groupes ou de chaînes ont la capacité d'intégrer le digital dans leurs processus de production, de gestion et de distribution.

Les implications de ces résultats sont multiples pour les acteurs locaux et les décideurs politiques. Sur le plan managérial, il est impératif pour les gestionnaires de dépasser la vision du digital comme un simple outil de marketing pour l'intégrer comme un levier d'optimisation des opérations, de la gestion des réservations à la relation client. Le manque de compétences internes et le management familial archaïque sont identifiés comme des freins majeurs, soulignant le besoin d'investir dans la formation et le recrutement de personnel qualifié. Les institutions doivent, de leur côté, simplifier les procédures d'octroi des aides et concevoir des programmes d'accompagnement mieux adaptés aux besoins et aux capacités des petites structures hôtelières.

Bien qu'elle fournisse des résultats probants, cette étude présente certaines limitations. Elle se concentre exclusivement sur les établissements classés de la province d'Errachidia, ce qui restreint la généralisation de ses conclusions à d'autres contextes territoriaux au Maroc. L'échantillon de 15 établissements bénéficiant de subventions, bien que pertinent pour la partie qualitative, reste modeste. De futures études pourraient s'orienter vers une analyse comparative de la transformation digitale entre différents territoires marginaux pour mieux comprendre les spécificités locales et les facteurs de succès. Il serait aussi pertinent d'évaluer l'impact des politiques publiques et des programmes d'aide, en se penchant sur les raisons de leur faible taux d'adoption. Enfin, une analyse des facteurs de réussite comme le cas du groupe Xaluca, pourrait permettre d'en tirer des leçons applicables à des structures plus petites.

Bibliographie :

1. Aït Soudane J., 2019, « Confiance et tourisme électronique au Maroc », *Maghreb - Machrek*, 239, 21-32. <https://doi.org/10.3917/machr.239.0021>
2. Alaoui L.L., Asbai M., Benammi M H., 2021, « L'impact du Marketing digital sur le tourisme marocain », *Public & Nonprofit Management Review*, Vol.3.1 (2018) Edition spéciale 3 congrès de l'Association Marocaine de marketing Avril 2018.
3. Alhajj A., Tallou A., Vivaldi G A., Camposeo S., Ferrara G., Sanesi G., 2024, «Revitalization Potential of Marginal Areas for Sustainable Rural Development in the Puglia Region, Southern Italy: Part I: A Review», *Agronomy* 2024, 14, 431. <https://doi.org/10.3390/agronomy14030431>
4. An Y., Kim M., 2022, «The Current State of Territorial Development of ASEAN Countries and Strategic Types for Balanced Development», *Sustainability* 2022, 14, 12707. <https://doi.org/10.3390/su141912707>
5. Arshad N., Donnison I., Rowe R., 2021, Marginal lands: Concept, classification criteria and management. Supergen Bioenergy Hub. <https://www.supergen-bioenergy.net/wp-content/uploads/2021/09/Marginal-LandReport.pdf>
6. Aydalot P., 1986, (dir.), *Milieux innovateurs en Europe – Innovative Environments in Europe*, GREMI, Paris, 1986.
7. Aydalot P., & Keeble D., 1988, (dir.), *Innovation, High-Technology Industry and Local Environments: The European Experience*, Routledge - GREMI, London, 1988.
8. Belbachir M., Zammar R., 2021, « La digitalisation et l'entrepreneuriat rural au Maroc : les défis de relance post-covid-19 ». *REINNOVA - Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 2021, (10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v3i11.30898). (hal-03583623)
9. Benbba B., Andaloussi Z., Alaoui Ismaili FZ., 2021, « L'expérience client et la digitalisation au cœur des préoccupations du tourisme, cas du Maroc », IX Foro Internacional de Turismo Masplampmas Costa Canaria (FITMCC, Congreso Internacional, La recuperacion del sector Turistico, 9-10 DE DICIEMBRE DE 2021
10. Bennane Y., Haouata S., 2019, « L'industrie touristique en évolution : De l'ère des opérateurs à l'ère des agrégateurs touristiques », Congrès international sur le tourisme et le développement durable "Destinations et Produits Touristiques, Compétitivité et Innovation", Apr 2019, Dakhla, Maroc. (hal-03199668)
11. BO., 2017. La loi n°61-16 publiée au BO n°6604 du 14 septembre 2017 portant création de l'ADD in https://www.add.gov.ma/storage/pdf/Loi%2061.16_ADD_Fr.pdf
12. Böhme K., Lüer C., Toptsidou M., 2019, «Towards a European Geography of Future Perspectives: A Story of Urban Concentration», In: Medeiros, E. (dir.) *Territorial Cohesion*. The Urban Book Series. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03386-6_9
13. Boukherouk M., Ed-dali R., Dbibirha Y., 2020, «Sharing Tourism and Its Impact on Hospitality Management in Essaouira: Analysis of the Evolution of Booking.com and Airbnb», in: Katsoni, V., Spyriadis, T. (dir.) *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_12
14. Boukherouk M., 2018 « Le e-tourisme au Maroc, les causes du retard et de l'échec des voyagistes à se mettre à l'ère du numérique », Faouzi, H, *Actes du colloque « Tourisme, Gouvernance, TIC et politique territoriale »* Universipolis, 23-24-25 février 2017.
15. Boukherouk M., & Ben Marzoug M., 2019, «Enjeux et impacts des réseaux sociaux pour les agences de voyages marocaines », *Communication & management*, 16, 83-98. <https://doi.org/10.3917/comma.162.0083>

16. Boyd D & Ellison N., 2007, "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship?", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n° 1,
17. Brenner N., 2004, *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*. Oxford: Oxford University Press.
18. Bukht R.B., & Heeks R., 2017, « Defining, conceptualizing and measuring the digital economy », *Development Informatics working paper*, 68 : 1-7
19. Camagni R., 1991, (dir.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven Press - GREMI, London, 1991.
20. Castel R., 1994, « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation ». *Cahiers de recherche sociologique*, (22), 11–27. <https://doi.org/10.7202/1002206ar>
21. CESE., 2021, *Vers une transformation digitale responsable et inclusive, Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental, Auto-saisine*, in <https://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/avis-transformation-digitale-vf-pdf>
22. Dahlman C., & Mealy S., & Wermelinger M., 2016, *Exploiter l'économie numérique pour les pays en développement*, OCDE, Paris (2016)
23. Denieul P. N., & Laroussi H., 2005, *Le développement social local et la question des territoires*, Paris, L'Harmattan
24. Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
25. El Archi Y., & Benbba B., 2021, « Adoption et utilisation des outils digitaux dans les organisations touristiques : Cas de la destination Agadir ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2021, {10.5281/zenodo.5730566}. {hal-03458377}
26. El Bayed H., Sedra D., 2023, « Digitalisation & Destination Branding : un Mariage de raison », *Journal of Performance Management*, ISSN: 2820-7327, Volume 2, Issue 2 (2023), pp.78-90. 78
27. El Bouffi El Boughli C., & Derkaoui R., & Qachar, A 2023, «Digital transition of cooperatives in the covid-19 era», *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 490-504. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10436897>
28. El Fakidi & al. (2025) «L'impact du marketing digital sur la transformation managériale des e-services publics : Une étude exploratoire des administrations centrales de Rabat», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 8: Numéro 3» pp: 453 -474
29. El Filali A., & El Moujadidi N., 2022, « La digitalisation et le développement local dans le contexte territorial marocain: État des lieux et Perspectives ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2022. {hal-03846041}
30. Fasquelle D., & Got P., 2015, *Rapport d'information sur l'impact du numérique sur le secteur touristique français*, La Commission des Affaires Economiques, février 2015. P. 30
31. Fujita M., & Thisse J. F., 1997, « Économie géographique, problèmes anciens et nouvelles perspectives », *Annales d'Economie et de Statistique* 45, 37-87
32. 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

33. 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).
34. Idelhakkar, B., & Tamsamani Mokaddem, B. (2025) L'importance du marketing digital dans les relations B2B», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 8: Numéro 3. pp: 527 -541
35. Kaddouri A., & Benahmed N., 2022, « La digitalisation au service des touristes : la quête d'un avantage collaboratif », *Moroccan Journal of Research in Management and Marketing*, V°14, N°2, July-December 2022
36. Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
37. Krugman P., 1991. *Geography and Trade*. MIT Press, Cambridge
38. Lang T., 2015, «Socio-economic and Political Responses to Regional Polarisation and Socio-spatial Peripheralisation in Central and Eastern Europe: A Research Agenda», *Hungarian Geographical Bulletin* 64 (3): 171–185.
39. Le chef du gouvernement 2020, *Note d'Orientations Générales pour du Digital au Maroc à horizon 2025*, Royaume du Maroc mars 2020, in https://add.gov.ma/storage/pdf/Avril_NOG_ADD_fr_SITE_VF.pdf
40. Liu H., & Wang X., & Wang Z., Cheng Y., 2024, «Does digitalization mitigate regional inequalities? Evidence from China», *Geography and Sustainability*, Volume 5, Issue 1, March 2024, Pages 52-63
41. Liu H., & Fang C., & Sun S., 2017, «Digital inequality in provincial China». *Environment and Planning A: Economy and Space*, 49 (10) ,2179-2182, <https://doi.org/10.1177/0308518X17711946>
42. Maillat D., Perrin J.C., 1992, (dir.), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI-EDES, Neuchâtel, 1992.
43. Meiouet H., 2021. *Le Maroc sur la voie de la transition numérique : Enjeux, risques et opportunités*, DEPF Etudes, Juillet 2021
44. Mohamed, A., 2023, « Impact de la digitalisation sur la croissance économique au Maroc. 2023. » ffhal-04134986f in <https://hal.science/hal-04134986/document>
45. Mouhib H., & Alaoui Fennane M.M., & Lahiala A., 2023, « La communication digitale entre inégalités touristiques et équilibre régional : Cas de l'Office Marocain du tourisme», *Conhecimento & Diversidade, Niterói*, v. 15, n. 39 out. 2023.
46. Morrison A.M., 2013, *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Oxon, Routledge.
47. Ottaviano G., & Thisse J.F., 2004, «Agglomeration and Economic Geography», In Henderson J.V., Thisse J.F. (dir.) *Handbook of Regional and Urban Economics vol. 4*, Elsevier, Amsterdam, 2563-2608
48. Raffour G., 2003, *E-tourisme interactif, Les enjeux des infomédiations sur l'offre et la demande touristiques*, Editions Documentation Française - Collection SET-CNT, Mai, 2003, Source : http://www.tns-sofres.com/etudes/sesame/061006_internetvoyages.htm, visité le 03/08/2016.
49. Rissoan R., 2016, *Réseaux sociaux : Comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication*. Saint-Herblain: Éditions ENI, 2016, 473 p.
56. Santillán, V.L. 2011, «Fotografía, turismo y consumo. Bases conceptuales para el análisis de la imagen fotográfica comercial turística», *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, Vol. 16, No. 16, pp.140–144

57. Scheid F., & Vaillant R., & de Montaigne G., 2012, *Le marketing digital. Développer sa stratégie à l'ère du numérique*. Paris: Eyrolles.
58. Schlesinger P., Doyle G., 2014, «From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media», *Journalism: Theory, Practice and Criticism*, 16 (3).
59. Singh R.B., & Majoral R., 1997, *Development Issues In Marginal Regions Processes, Technological Developments, And Societal Reorganizations*, 1st Edition, Routledge, Taylor and Francis Group
60. Storpe M., 1997, *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, The Guilford Press, New York- London,
61. Shuqair S., Cragg P., 2017, «The Immediate Impact of Instagram Posts on Changing The Viewers' Perceptions Towards Travel Destinations», *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, vol. 3, no. 2, 2017, doi :10.25275/apjabssv3i2bus.
62. Tišitel J., & Kušová D., & Bartoš M., 2003, «Role of tourism in development of rural marginal areas (region of Šumava Mts. in Czech Republic)», *Rural Areas and Development*, 2003
63. Von Barun J., & Gatzweiler F.W., 2014, *Marginality—an Overview and Implications for Policy*, Springer; Netherlands.