



HAL
open science

Les NTIC et les stratégies de positionnement des entreprises : le cas des hébergeurs touristiques, Agadir, Maroc

Hassan Faouzi

► **To cite this version:**

Hassan Faouzi. Les NTIC et les stratégies de positionnement des entreprises : le cas des hébergeurs touristiques, Agadir, Maroc. Congreso Internacional de sostenibilidad, competitividad e innovación en destinos insulares, Dec 2014, Maspalomas Costa Canaria, Espagne. hal-02902469

HAL Id: hal-02902469

<https://hal.science/hal-02902469>

Submitted on 20 Jul 2020

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

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

LES NTIC¹ ET LES STRATEGIES DE POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES : LE CAS DES HEBERGEURS TOURISTIQUES, AGADIR, MAROC.

Dr. Hassan FAOUZI
Géographe/Sociologue
Courriel : faouzi@uiz.ac.ma

Résumé

Le secteur touristique doit aujourd'hui faire face à de multiples défis, parmi lesquels : l'ouverture politique de certains pays plaçant sur le marché de nouvelles destinations, la versatilité des marchés, l'industrialisation des réseaux de distribution liée à la mondialisation de l'activité touristique, etc. A l'instar des autres secteurs d'activité, l'industrie du tourisme est devenue mondialisée et en perpétuel évolution, faisant face à une concurrence croissante et acharnée. Dans ce contexte, les entreprises touristiques sont en quête d'efficacité et de rentabilité nécessaires à leur survie, on peut donc s'interroger si certaines TIC tels que les sites internet contribuent à l'amélioration du positionnement stratégique des structures touristiques surtout que le rôle très actif des NTIC dans le tourisme pourrait participer à la disparition des agences intermédiaires comme les agences de voyages. Cette communication dont la problématique de recherche s'articule autour de la mise en place des sites internet et le positionnement stratégique des entreprises d'hébergement touristique, a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension de l'utilisation d'internet par les entreprises touristiques. L'un des enjeux est donc de savoir, à travers le cas des structures d'hébergements touristiques à Agadir, si internet est utilisé efficacement par ces structures et comment sa mise en œuvre contribue à faire évoluer leur positionnement stratégique.

Mots-clefs

Tourisme, Secteur d'hébergements, TIC, Internet, Site web, Marketing, Positionnement Stratégique, Agadir, Maroc

Resumen

El sector turístico debe hoy hacer frente a numerosos desafíos, entre los cuales: la abertura política de ciertos países que sitúan sobre el mercado de nuevas destinaciones, la inestabilidad de los mercados, la industrialización de las redes de distribución atada a la universalización de la actividad turística, etc. Como todos los demás sectores de actividad, la industria turística se volvió universalizada. Las evoluciones son permanentes, la competencia cada vez más aumentada. En el seno de este contexto, las empresas turísticas se encuentran hoy frente a problemáticas de búsqueda de eficacia y de rentabilidad necesarias para su supervivencia, podemos desde entonces interrogarnos por muy ciertas TIC tales como los sitios internet contribuyen haciendo evolucionar el posicionamiento estratégico de las estructuras turísticas sobre todo que el papel muy activo del NTIC en el turismo podría participar en la desaparición de las agencias intermediarias como las agencias de viajes. Esta comunicación cuya problemática de búsqueda se articula alrededor de la colocación de los sitios web y el posicionamiento estratégico de las empresas de hospedaje turístico, tiene como objetivo contribuir a una mejor comprensión de la utilización de internet por las empresas turísticas. Una de las puestas es pues saber, a través del caso de las estructuras de hospedajes turísticos en Agadir, si internet es utilizado eficazmente por estas estructuras y cómo su puesta en ejecución contribuye mejorando su posicionamiento estratégico.

Palabras-llaves

Turismo, Sector de hospedajes, TIC, Internet, Sitio Web, Marketing, Posicionamiento Estratégico, Agadir, Marruecos

¹ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

Introduction

Le tourisme constitue désormais un des éléments moteurs de la croissance de plusieurs pays. Il est perçu comme une activité économique créatrice de richesses et facteur de développement (Pontier, 2010). D'après le rapport de l'OMT de 2014, les recettes du tourisme international se sont élevées à 1.159 milliards de dollars en 2013, contre 1.078 milliards de dollars en 2012. Avec 83 millions de touristes étrangers en 2012 qui ont dépensé 35,8 milliards d'euros, la France reste la première destination touristique dans le monde (DGCIS, 2012). Pour de nombreux pays du Sud, le tourisme s'affirme de plus en plus comme un élément stratégique du développement de leurs économies, mais sa commercialisation reste dépendante d'un système international contraignant dans ses pratiques commerciales (Bédard et Kadri, 2004). Cependant, l'irruption des technologies de l'information et de la communication dans le fonctionnement économique va modifier voire même révolutionner la commercialisation des voyages, procurant ainsi aux destinations touristiques du Sud une occasion en termes de visibilité, leur permettant ainsi de développer leur avantage concurrentiel dans un environnement économique de plus en plus difficile (Bédard et Kadri, 2004).

L'évolution technologique et la démocratisation d'Internet ont bouleversé les usages. Le touriste qui passait par les agences et les magazines de tourisme, etc., voit en internet un nouveau moyen de préparer et choisir ses vacances. Selon la Fevad (Fédération e-commerce et vente à distance), l'e-tourisme est le premier secteur d'activité du e-commerce en France, avec 33 % des ventes totales sur le Net. Selon PhoCusWright², le chiffre d'affaires de l'e-tourisme en France en 2012 s'élèverait à 17,7 milliards d'euros, 7,5 milliards par le biais des agences en ligne et 10,2 milliards via les sites de fournisseurs. Toutes les études sur le tourisme en France, confirme que la croissance du tourisme en ligne va se poursuivre. Trois tendances s'accroissent : la préparation en ligne via les réseaux sociaux, les comparaisons et ventes via les sites Web, et l'explosion de la mobilité. La vente via les smartphones (ou tablettes) symbolise une révolution majeure, favorisée par l'usage massif du réseau WiFi (de plus en plus souvent gratuits) dans les lieux publics et touristiques. Le voyageur peut ainsi ribouler sur place des offres en temps réel, avec des disponibilités nettement mentionnées et souvent des avis de consommateurs. Fort de cette mobilité, les voyageurs attendent de plus en plus pour réserver sur place et au dernier moment. En 2012, presque 43 % des français qui sont partis en voyages ont utilisé leur smartphone pour réserver leurs séjours (DGCIS, 2012). Selon le baromètre Raffour Interactif en 2012, 20 % des internautes français partis avaient consulté des réseaux sociaux lors de la préparation de leurs séjours. 72 % des Français qui partent en vacances et qui ont préparé leur séjour en ligne consultent les avis des touristes sur les destinations visitées et 64 % sont influencés par ces avis.

Le développement rapide des technologies de l'information en général et de l'internet en particulier a radicalement changé l'économie mondiale et plus précisément l'industrie du tourisme. L'analyse de la littérature sur les sites web (Chiou *et al.*, 2010) montre que c'est un outil efficace (Meroño-Cedron et Soto-Acosta, 2005 ; Meroño-Cedron et al, 2007) pour les entreprises en particulier pour le secteur du tourisme (Chung et Law, 2003 ; Scaglione *et al.*, 2009). L'utilisation du site web

² Cité par <http://www.lechotouristique.com/article/les-chiffres-cles-de-l-e-tourisme-francais,60527>

comme outil stratégique peut modifier voire même métamorphoser le positionnement marketing des structures d'hébergement dans une période marquée par l'apparition de nouveaux concurrents tels que les intermédiaires du tourisme (Luu, 2012). Pour subsister, ces structures n'ont d'autres choix qu'innover en optant pour l'utilisation des nouvelles technologies qui est prônée par de nombreux chercheurs (Agarwal et Prasad, 1997, Aldebert, 2006 ; Bidan et Trinquecoste, 2010). Cependant, l'implantation des TIC, surtout les sites web, apporte-t-elle la performance aux entreprises ? Notre objectif est donc de mieux comprendre la relation entre l'appropriation des NTIC et le succès d'une stratégie web dans les entreprises. Nous avons choisi de nous focaliser sur les entreprises d'hébergement à Agadir, Maroc.

Agadir une station balnéaire en crise

Avec ses plages de sable fin, plus de 300 jours de soleil par an, Agadir est la 1^{ère} station balnéaire du Maroc. Elle dispose d'environ 170 structures d'hébergements touristiques qui offrent une capacité d'hébergement en exploitation de plus 40 000³ lits. Le taux d'occupation moyen est de 51 % (tableau n° 1), réparti d'une manière fluctuante entre les diverses saisons touristiques. Le marché hôtelier à Agadir est dominé par quelques chaînes hôtelières étrangères. Le reste est partagé entre un grand nombre de petits hôtels indépendants. Les taux d'occupations relatifs pendant la basse, la moyenne et la haute saison sont respectivement de 20 %, 50 % et 92 %.

Tableau 1. Evolution des nuitées et taux d'occupation.

Destination	Nuitées dans les établissements d'hébergement classés			Taux d'occupation (%)			
	jan-fév 2010	jan-fév 2013	jan-fév 2014	jan-fév 2010	jan-fév 2013	jan-fév 2014	
Agadir	578 746	656 133	733 268	46	52	56	

Source : statistiques sur le tourisme au Maroc février 2014, observatoire du tourisme Maroc⁴.

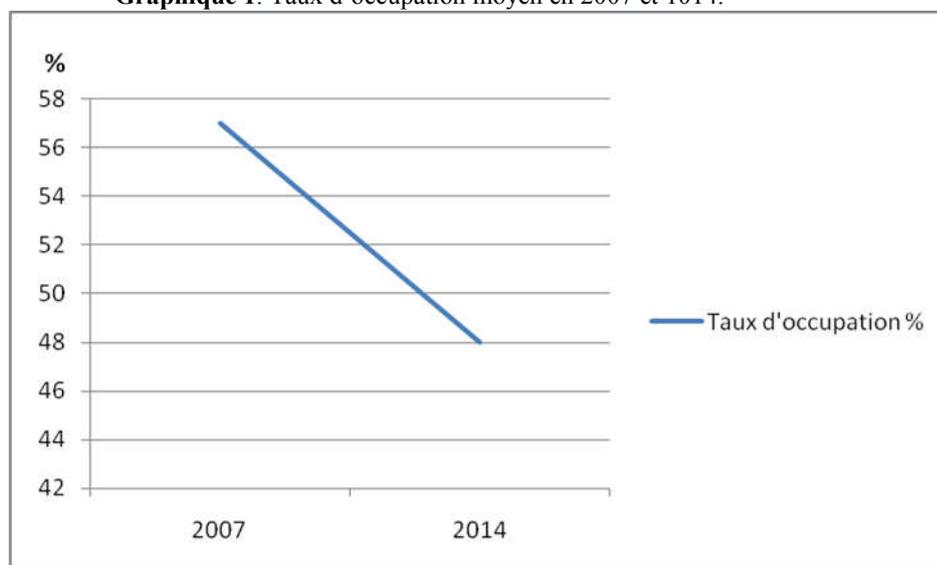
Toutefois, malgré les chiffres cités ci-dessus et qui peuvent toutefois se révéler trompeuses, la tendance générale reste marquée par une régression de la fréquentation touristique durant les dernières années (graphique n° 1). Ceci est illustré par le nombre de touristes allemands qui, selon le CRT (CRT, Conseil Régional du Tourisme d'Agadir), est passé de 250.000 touristes en 1987 à 66.684 visiteurs en 2012. Même si la station balnéaire a enregistré une augmentation de ses arrivées et de ses nuitées, force est de constater qu'avec près de 3.000 nouveaux lits, la ville ne fait toujours pas mieux qu'en 2007, année de référence. En effet, les statistiques du Conseil Régional du Souss-Massa-Draâ font état pour le premier trimestre 2013 de 178.777 arrivées et de 928.823 nuitées, bien loin des performances du premier trimestre 2007. A cette période, la station balnéaire avait réalisé plus de 1,04 million de nuitées avec moins de lits. Le taux d'occupation moyen atteignait 57

³ Chiffre approximatif

⁴ www.tourisme.gov.ma/Telechargements/TBNAT%2002-14_0.pdf

% alors qu'il est aujourd'hui de 48 %. Pis encore, l'augmentation enregistrée ne profite pas à tous les établissements hôteliers.

Graphique 1. Taux d'occupation moyen en 2007 et 2014.



Source : CRT, Agadir.

Le problème de la compétitivité est actuellement le principal enjeu auquel est confronté le développement touristique au Maroc, au vu de la concurrence de destinations telles que la Turquie, les Canaries, la Tunisie, l'Égypte, etc. Aussi, le secteur touristique est marqué par le climat et les variations saisonnières. Ainsi la station balnéaire d'Agadir a la haute saison en été, la demande se concentre donc sur quelques mois de l'année. Une sous-utilisations hors saison affecte négativement la rentabilité des structures d'hébergements. Selon le CRT d'Agadir, en 2014, le taux d'occupation ne dépassait pas 33% de la capacité totale d'Agadir.

Au cours de nos enquêtes en 2013 et 2014 auprès des hébergeurs (hôtels et résidences), nous avons constaté, un nombre très élevé de non-réponses qui traduit le souhait des entreprises de ne pas divulguer leurs résultats commerciaux jugés trop faibles. Plusieurs établissements d'hébergement ont du mal à faire face à leurs charges. On ne compte plus les banderoles de protestations qui garnissent les façades des hôtels comme le Valtur, fermé depuis longtemps, l'Adrar ou encore l'Anezi (Faouzi, 2013). La station balnéaire compte aussi plusieurs établissements hôteliers en difficulté (Tivoli, Palais des roses, Tildi et bien d'autres) (Faouzi, 2013). Pour la majorité des hôteliers à Agadir, le problème réside dans le management du parc hôtelier et du produit vieillissant de quelques établissements. Les hôteliers affirment la nécessité de chercher plus de clients et d'accéder à de nouveaux marchés. Ils estiment que la majorité des structures d'hébergements sont capables d'atteindre leurs objectifs et d'augmenter leurs chiffres d'affaires, à condition de résoudre certains problèmes. Mais, pour le CRT d'Agadir, cette situation est attribuable à des causes structurelles qui se manifestent au niveau du produit touristique

marocain en général qui n'a pas connu de développement dans un contexte marqué par une concurrence acharnée et aussi par le passage d'un tourisme dit traditionnel à un tourisme électronique ; le e-tourisme (Faouzi, 2013).

Le e-tourisme : cas du secteur de l'hôtellerie à Agadir

Il ressort de nos enquêtes réalisées en 2013 et 2014 que, sur 94 hôtels⁵ et résidences touristiques, seulement 30 % ont un site Internet propre, 10 % font partie d'une chaîne ou d'un groupe et sont donc présents sur son site. C'est ainsi que très peu d'hôtels 1 et 2 étoiles ont leur propre site Internet (2 % des hôtels 2 étoiles et moins de 1 % 1 étoile). Par ailleurs, 70 % des villages de vacances sont accessibles par Internet mais il s'agit souvent du site du tour-opérateur qui le gère directement. En ce qui concerne les résidences touristiques, seulement 12 établissements sur 23 disposent d'un site Internet (Faouzi, 2013). En dehors des grands établissements hôteliers (5 et 3 étoiles), la majorité des structures touristiques n'ont pas d'accès aux grands portails Internet qui permettent d'être en relation avec les clients individuels qui achètent directement leurs produits touristiques en ligne via le paiement en ligne ; seulement 17 hôtels possèdent un site web avec paiement en ligne (tableau n° 2). Au cours de notre enquête on a remarqué une affligeante méconnaissance de l'énorme avantage d'Internet par de nombreux dirigeants de ces structures touristiques surtout les PME. Même si les petites structures sont conscientes des principaux bénéfices offerts par les TIC, 46 % des PME restent néanmoins sceptiques quant à leur rôle dans le développement de leur chiffre d'affaires.

Alors, la question qui s'impose aujourd'hui est celle de savoir pourquoi ces établissements hôteliers ne vendent pas directement aux clients via leurs propres sites Internet sans passer par les sites tels que booking.com ou tripadvisor.com, expédia.com, etc., ce qui leur permet de conserver l'intégralité de leur profit et pourront ainsi baisser les prix à leur avantage à travers suppression des commissions versées aux agences de voyages ce qui les rend plus compétitifs.

Certes, de plus en plus on assiste à une utilisation très orientée sur les dimensions commerciale et marketing des TIC. L'étude de Bonn *et al.* (1998) montre que le marketing via internet est approprié aux produits et services touristiques. Or, au Maroc, la diffusion au sein des entreprises touristiques demeure très faible : seules 12 % ont un site internet permettant d'effectuer des transactions en ligne. La préoccupation actuelle du gouvernement marocain réside donc dans l'utilisation et l'apport des technologies au développement des entreprises. Ces efforts reposent sur le fait que les TIC dans les entreprises sont considérées comme un des facteurs de renouvellement des conditions de compétitivité, notamment en permettant un relâchement des contraintes spécifiques à la PME (Sullivan, 1985 ; Raymond *et al.*, 2005 ; Amabile et Gadille, 2006 ; Qian *et al* 2006 ; Matthews, 2007 ; Bellaaj, 2009). On peut dès lors s'interroger si certaines TIC tels que les sites internet ne contribuent pas à faire évoluer le positionnement stratégique des structures d'hébergements, notamment les petites surtout que la concurrence devient plus rigoureuse. Le besoins d'innovation, plus prégnant et l'adoption des NT, source d'innovation marketing et organisationnelles, devient une question urgente pour les entreprises. Divers travaux montrent que l'innovation peut augmenter la compétitivité des entreprises (Amabile et Gadille, 2006 ; Folacci, 2004 ; Morton, 1995). Bien

⁵ Juste sur le site de l'agence de voyage virtuelle Booking.com

que les travaux sur les TIC confirment que la plupart de ces technologies présentent des avantages et peuvent être sources de performances stratégiques et organisationnelles (Torrés, 1997), l'appropriation de ces technologies par le dirigeant ne semble pas être acquise (Pellegrin-Boucher, 2006).

Tableau 2. Etablissements hôteliers possédant leur propre site internet avec paiement en ligne.

Etablissement hôtelier	Catégorie	Chaîne internationale	Particulier
Riad Villa Blanche	4 *	Chaîne française Phoenix	
Hôtel Timoulay	4 *		Famille espagnole
Hôtel Riu Palace Tikida Agadir	5 *	Chaîne RUI	
Sofitel Agadir Thalassa Sea & Spa	5 *	Chaîne Sofitel	
Paradis Plage	5 *		Famille marocaine
Club Hôtel Riu Tikida Dunas	4 *	Chaîne RUI	
Hôtel Riu Tikida Beach	4 *	Chaîne RUI	
Ibis Budget Agadir	3 *	Chaîne Ibis	
Iberostar Founty Beach	4 *	Chaîne IBEROSTAR Hotels & Resorts	
Club Med Agadir chaine	3 *	Chaîne Club Med	
Hôtel Framissima Les Dunes d'Or	4 *	Club Framissima	
Best Western Odyssee Park Hotel	4 *	Chaîne hôtels Best Western	
Ibis Agadir	3 *	Chaîne Ibis	
Golden Beach Apart-Hôtel	3 *		Famille marocaine
Beach Albatros Agadir	4 *	Chaîne égyptienne PICK Albatros	
Club Marmara	4 *	Chaîne : Club Marmara	
Tulip Inn Oasis chaine	4 *	Chaîne Hollandaise : Golden Tulip	
BO Hôtel Apart.	3 *		Famille marocaine

Source : enquête personnelle, juillet 2014.

Plusieurs recherches ont tenté d'expliquer les échecs des stratégies d'innovation. L'appropriation des nouvelles technologies du dirigeant est un facteur clé de la réussite d'une stratégie web. Le dirigeant peut exercer plusieurs rôles : initiateur, planificateur, modérateur, exécutant ou évaluateur. Si l'annonce des effets potentiels retient l'attention du dirigeant, l'implantation des TIC peut être obtenue (Luu, 2012).

Le rôle du dirigeant dans l'utilisation des TIC

Bien que les TIC soient un moyen important, les structures d'hébergement touristiques à Agadir ne les utilisent pas pour mettre en place une tarification sophistiquée leur permettant ainsi l'utilisation des techniques de yield management et de tarification dynamique (Gensollen, 2001). Selon la littérature (Mehrtens *et al.*, 2001 ; Beckinsale *et al.*, 2006), le premier élément explicatif de l'utilisation des TIC concerne les caractéristiques du dirigeant et son profil. Ainsi, les dirigeants ayant certaines caractéristiques (jeune âge, sensibilité aux technologies, niveau de compétences, etc.) (tableau n° 3) seront plus enclins à utiliser les TIC. Cela rejoint également le niveau de bénéfices perçus des TIC par les dirigeants (Pollard et Hayne, 1998 ; McDonagh et Prothero, 2000). A l'inverse, les barrières de nature psychologique, la peur du changement et le manque de compétences et d'expertise techniques mais également managériales constituent des éléments explicatifs du faible niveau d'utilisation des TIC dans ces entreprises (Favre-Bonte et Tran, 2013 ; Acar *et al.*, 2005 ; Caldeira et Ward, 2002 ; Matthews, 2007 ; Dyerson *et al.*, 2009 ; Qureshil *et al.*, 2009). Toutefois, les compétences de mise en œuvre des TIC peuvent être détenues par une autre personne que le dirigeant. Selon Favre-Bonte et Tran (2013), la présence de collaborateurs compétents en matière de technologies est souvent une des conditions pour leur adoption au sein des petites structures. Dans la plupart des projets d'innovation, le dirigeant est le décideur de l'implantation des NT mais aussi l'utilisateur (Luu, 2012). Chaque dirigeant peut avoir des sentiments différents et réagir de façon différente. Certaines émotions et réactions peuvent déterminer le degré de résistance qu'il peut manifester à l'endroit des TIC. La littérature relative aux PME touristiques insiste sur les traits de la personnalité du dirigeant, en particulier lorsqu'il est le propriétaire de l'entreprise. Cela peut lui permettre une prise rapide de décision. Comprendre le fonctionnement d'une entreprise ne peut s'affranchir de s'interroger sur son dirigeant: son parcours, ses motivations, ses orientations son système de pensée, ses comportements, etc. (Parlier, 2005). Le dirigeant est envisagé comme initiateur d'une démarche proactive quant à l'introduction des NT au sein de l'entreprise (El Gnaoui, 2010). À Agadir la majorité des dirigeants, n'est pas technophile en ce sens qu'ils n'achètent pas forcément la dernière technologie à la mode, etc. ; la majorité est dans la cinquantaine avancée et n'ont pas reçu de formation orientée vers l'informatique ou les technologies (tableaux 1 et 2) et considère internet comme une activité périphérique qui ne participe pas à la stratégie de leur entreprise alors que selon la littérature, Internet n'apparaît plus seulement comme un outil marketing, mais se présente comme un catalyseur d'une dynamique qui peut inculquer des réflexions stratégiques (Monnoyer et Madrid, 2007).

Internet peut-il constituer un outil de positionnement stratégique ?

Plusieurs raisons nous ont conduits à choisir parmi toutes les TIC, le site web qui est l'un des TIC qui ne nécessite pas un budget considérable mais dont les gains de productivité sont importants. Le site web assure une présence au niveau international et 24/24 ce qui permet à l'entreprise de présenter son offre et de valoriser son image (Luu, 2012). La mise en place de sites web permet de combiner offre de proximité et mise à disposition d'informations à caractère international. Elle peut ainsi faire évoluer et changer la position concurrentielle des structures hôtelières: augmenter le taux d'occupation des chambres, élargir la réputation, proposer des services complémentaires image (Luu, 2012). Selon Morrison *et al.*, (1999), les TIC, et notamment internet, permettent aux structures d'hébergements touristiques d'enrichir leur stratégie commerciale et

marketing (visibilité accrue auprès de nouveaux clients, etc.) (Favre-Bonte et Tran, 2013). Or, plus ces structures se servent d'internet comme canal de communication et de relation avec leurs clients, plus la perception de ces derniers s'améliore par rapport à leurs concurrents. D'après Scaglione *et al.*, (2009) les revenus des hôtels qui ont leur propre nom de domaine sont nettement supérieurs à ceux qui n'en ont pas ou qui ont une présence sur internet via des portails régionaux : internet devient donc un levier de positionnement stratégique pour les entreprises touristiques (Favre-Bonte et Tran, 2013) qui avec leurs sites internet peuvent modifier la perception des consommateurs (Morrison *et al.* 1999).

Le site internet peut par effet de ricochet, faire évoluer le positionnement stratégique (Favre-Bonte et Tran, 2013). Grâce à internet et à leur site web, les entreprises disposent d'une capacité d'information ou de marketing et peuvent avoir accès à des marchés géographiquement plus étendus (Baile et Ndjambou, 2008 ; Monnoyer, 2010). Dans le secteur touristique, le marketing traditionnel (brochures dans les chambres de commerce, les offices de tourisme ou les agences de voyages, etc.) ne suffit plus à garantir le succès des structures d'hébergements touristiques (Luu, 2012). Si la création du site internet permet de conforter les entreprises touristiques avec une meilleure visibilité par rapport à leurs concurrents directs, quid alors du secteur touristique à Agadir. Ceci soulève une question qui reste encore en l'air : suffit-il d'avoir un site pour être performant ?

- Etude empirique des structures d'hébergement touristiques à Agadir

Notre question de recherche est caractérisée à la fois par la description et l'interprétation. Nous avons donc opté pour une méthodologie qualitative ; celle-ci est particulièrement pertinente lorsque l'objectif de recherche est d'explorer, de comprendre ou de générer des idées sur le pourquoi et le comment. Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche qui est : la mise en place d'un site internet peut-elle modifier le positionnement stratégique des structures d'hébergement dans le secteur du tourisme ?

Il n'est pas inutile de signaler qu'avec seulement 18 % des entreprises touristiques dotées d'un site web permettant le paiement en ligne, c'est-à-dire 18 entreprises sur 95 dont 14 sont des hôtels de chaînes (tableau n° 3), Agadir est très en retard par rapport aux autres destinations balnéaires.

Concernant la visibilité sur internet, il ressort de notre enquête que la présence des structures d'hébergement sur les moteurs de recherche tels que Google est importante. Par contre la visibilité par l'utilisation de mots-clés, et des liens qui pointent vers le site internet est très faible. On note aussi une importante présence des structures d'hébergements sur les OTAs (Online Travel Agency) pour améliorer leur visibilité. Grâce à la présence d'un hôtel sur le site d'un distributeur tel que Booking.com, Tripadvisor.com, Trivago.com ou Expedia.com, l'hôtelier peut augmenter son nombre de ventes directes de 7,5 % à 26 % sur son propre site internet. Il s'agit d'une stratégie gagnant-gagnant.

D'après notre enquête qui a porté sur 16 établissements hôteliers (tableau n° 3), la majorité des dirigeants rencontrés affirme

que le site web est un outil important pour le développement de leurs entreprises. L'augmentation de la notoriété et de la base de clients grâce au site internet est mentionnée par tous les dirigeants. Ainsi, la finalité principale de l'utilisation d'un site internet est la possibilité pour ces petites structures d'accroître et d'agrandir la base de données clients au Maroc comme à l'étranger. Outre la notoriété que pouvait leur fournir une présence interactive et bien maîtrisée sur internet, les dirigeants se sont rendus compte de l'étendue des possibles que pouvait leur procurer un site internet, notamment lorsque ce dernier est utilisé comme catalogue de présentation, outil de communication avec les clients, outil de marketing, canal de distribution ou outil de travail (Favre-Bonte et Tran, 2013).

Tableau 3. Structures d'hébergements enquêtées.

Hôtel	Catégorie	Site web	Age du dirigeant	Diplôme	Paiement en ligne	Nature
Ibis Accor	3 *	Oui	30-40 ans	Diplômé de l'institut Hôtelière	Oui	Groupe international
Résidence Isni	-	Non	Héritiers	Non diplômés	Non	Familiale
Résidence Nejma	-	Non	50-60 ans	Non diplômé	Non	Familiale
Hôtel petite Suède	1 *	Oui	Plus de 60 ans	Non diplômé	Non	Familiale
Hôtel sud Bahia	3 *	Oui	50-60 ans	Non diplômé	Non	Familiale
Hôtel El Bahia	2 *	Non	54 ans	Niveau Baccalauréat	Non	Familiale
Résidence Fleurie	Cat. 2	Oui	35 ans	Ingénieur agronome	Non	Familiale
Hôtel New Farah	3 *	Oui	60ans	Non diplômé	Non	Familiale
Studio Hôtel Afoud	Cat. B	Oui	50 ans	Niveau Baccalauréat	Non	Familiale
Hôtel Argana	4 *	Oui	40 ans	Diplômé institut Hôtelière d'Agadir	Non	Familiale
Hôtel Adrar	3 *	Non	48 ans	Ingénieur agronome	Non	Actionnaires marocains
Hôtel Mabrouk	2 *	Non	51 ans	Non déclaré	Non	Familiale
Hôtel Beach Albatros	4 *	Oui	42 ans	Diplômé en gestion hôtelière	Oui	Groupe international
Hôtel Odyssee Park	4 *	Oui	Non déclaré	Diplômé de l'école de Tourisme d'Agadir	Oui	Groupe international
Résidence Tislit	-	Oui	40 ans	-	Non	Familiale
Hôtel Résidence Louban	-	Compte facebook	56 ans	-	Non	Familiale

Source : enquête personnelle, juillet 2014.

- *Site web, un outil commercial et marketing*

Un site web peut être défini comme un outil de communication pour promouvoir un territoire touristique. Pour les acteurs du tourisme disposant d'un site Internet, celui-ci fait désormais partie intégrante de leur stratégie de développement et de valorisation, s'ajoutant aux autres outils de communication mis en place. Il participe au développement de la notoriété du territoire à valoriser. C'est un outil marketing qui réduit les distances géographiques et permet d'attirer les clients et de faciliter la communication directe avec eux. L'observation des données relatives aux usages des sites web des structures d'hébergement à Agadir ne semble pas en concordance avec les potentialités que nous venons de décrire.

D'après notre enquête la majorité des dirigeants sondés considèrent internet comme le meilleur moyen pour s'informer et

disent apprécier le rôle que l'internet tient dans l'amélioration de leur relation avec leurs clients. 62 % des entreprises touristiques enquêtées sont dotées d'un site internet. Quant à l'adoption du courrier électronique, il atteint un niveau très élevé, 68 %. La majorité des entreprises enquêtées estime que le chiffre d'affaire n'est pas impacté par l'appropriation du site web. Ceci peut paraître pour le moins, contradictoire ; mais trouve son explication dans le fait que la majorité des sites web de ces structures d'hébergement n'ont pas atteint le niveau de maturité.

En fait, le niveau de maturité du site web dépend de sa qualité, c'est à dire des constructions multidimensionnelles telles que l'information, l'interactivité, la facilité d'utilisation et la confiance. Plusieurs études ont montré le rapport entre certaines caractéristiques et la performance du site web. Par exemple, les possibilités de recherche, la qualité des réponses par courriel et les activités de marketing via l'internet de l'entreprise, etc. (tableau n° 4). Un site web doit être pensé pour les clients et les personnes qui souhaitent connaître l'entreprise. Le développement des sites web doit être proche des besoins des clients. Le site web permet la présentation générale de l'entreprise et de ses services avec du texte et des photos comme dans un magazine de prestige. En outre, il peut être amélioré avec une animation supplémentaire, sons et autres données numériques, puis diffusées sur l'internet. Un site web constitue aussi un catalogue promotionnel avec la possibilité de mise à jour facile et sans frais supplémentaires. Les offres promotionnelles peuvent atteindre plusieurs millions d'adresses dans un temps très court. Ces catalogues peuvent immédiatement répondre à des changements ou de nouvelles exigences du marché. L'interaction avec le client rend l'information plus intéressante par rapport aux supports traditionnels de publicité. En intégrant l'objectif e-commerce, le site web permet de réaliser un processus de transaction commerciale sans intervention humaine.

Le niveau de maturité du site web influence la sophistication de la stratégie d'affaires et en optimise les effets (Luu, 2012). Ceci montre que malgré le rôle grandissant de l'internet dans le secteur du tourisme, l'implantation d'un site web ne conduit pas naturellement au développement d'une stratégie web.

- **Stratégie web et performance de l'hôtel**

Pour mieux comprendre les enjeux du positionnement du site web dans une perspective de concurrence, nous allons essayer d'analyser les sites web des structures d'hébergements touristiques enquêtés à travers l'étude de leurs interfaces (tableau n° 4). D'après notre enquête le manque de performance est dû à de nombreux problèmes liés à l'expression internet. Nous mettons l'accent sur le problème de la présentation de l'information qualitative.

Avec la multiplication des sites, les internautes en général deviennent très exigeants et n'acceptent pas les sites difficiles à appréhender (Tristram, 2009). La page d'accueil est un élément essentiel car il constitue le 1^{er} contact virtuel avec l'internaute qu'elle doit retenir en quelques secondes. Cela passe par l'affichage du logo, un titre, une charte graphique propre à l'organisme. La zone de navigation principale doit être clairement identifiée. L'arborescence doit être facilement et rapidement identifiable. Les informations événementielles doivent se distinguer du contenu statique. Les textes doivent être

brefs et approprié à la lecture sur écran (Tristram, 2009).

Il ressort de l'exploration des sites web des structures d'hébergement enquêtées, que le contenu et la conception pour la promotion de l'entreprise reçoit une attention insuffisante, ce qui contribue à la perte de la qualité dans l'information. Si le premier contact d'un intervenant avec la structure d'hébergement est positif, il influence le client quant à son choix. Comme les clients sont impatientes, si l'hôtel ou la résidence ne les persuade pas dès le début, il risque de les perdre. Le site web met une information à la disposition du client qui doit la trouver facilement et la sélectionner. Le site web doit donc être construit de façon à être trouvé, impressionnant et accepté par le client. 80 % des sites web explorés sont moins performants au sens technique et n'apparaissent pas très bien construits par rapport à ceux des intermédiaires. Ces derniers permettent de choisir entre plusieurs langues, proposent des promotions, utilisent des filtres pour aider les clients à classer les résultats, utilisent des fonctions plus avancées comme la reconnaissance de l'adresse IP du client et sont équipés d'un système de paiement sécurisé alors que seulement 18 % des sites explorés en possèdent et sont tous des hôtels de chaînes. Pour les entreprises familiales qui acceptent le paiement en ligne recourt à une prestation externe. Les intermédiaires ont un avantage sans conteste quant aux informations générales. Pour avoir une idée générale sur les hôtels ou les résidences, les clients commencent souvent le processus de décision par l'utilisation des sites web des intermédiaires puis ensuite, ils vont sur les sites web des structures d'hébergements pour avoir plus d'information (Luu, 2012). Pour attirer le client il est nécessaire de satisfaire ce dernier dès le moment de la visite du site de l'entreprise. Les clients potentiels qui visitent le site web recherchent des informations complémentaires espérant bénéficier d'avantages qui ne s'affichent pas sur les sites des intermédiaires (tarifs plus bas, promotions, etc.). Cependant dans notre étude, presque la totalité des sites web des hébergeurs enquêtés n'offrent pas de promotions plus intéressantes que celles des intermédiaires. Moins de 10 % des hébergeurs enquêtés affichent des vidéos et des images de leurs chambres et de leur établissement ce qui ne permet pas de stimuler les visiteurs. La majorité de ces sites web ne sont pas construits de façon professionnelle et convenable et ne proposent pas des informations et des services attractifs qui puissent susciter l'intérêt des visiteurs. Ils sont en désordre, incomplets, ennuyeux, sans mise à jour et non professionnels. Leur structure n'est pas bien organisée pour une navigation facile, ce qui fait perdre tout intérêt pour un client potentiel et ne le convainc pas de la qualité des produits et des services offerts. Tout ceci, est susceptible, selon Lapassouse-Madrid et Monnoyer-Longé (2005), de décrédibiliser la relation de confiance qu'il est souhaitable instaurer. Donc la construction d'une véritable confiance virtuelle s'impose. Ceci commence par une bonne charte graphique. L'image du site encourage le consommateur à prendre contact avec l'établissement afin de réserver ou d'acheter en ligne. Donc l'interface est importante. L'utilisateur ne lit pas le contenu, il le parcourt à la recherche d'information qui peut l'intéresser. Avoir un élément de recherche visualisable et accessible facilement. Il est important de hiérarchiser l'information et bien la répartir dans la page (Luu, 2012). D'après ce qui précède, il est clair que les sites web propres de la majorité des structures d'hébergements à Agadir ne sont pas au niveau pour offrir de la bonne information qui permettra de rendre visible l'ensemble de l'offre et de la communication et générer de la confiance ce qui pourrait constituer une action de relocalisation. Cela explique que la majorité des structures enquêtées construisent leur clientèle sur le jeu du bouche à oreille se passant ainsi des sites web et utilisant d'autres moyens de communication tels que

les réseaux sociaux qui sont devenus des médias incontournables, et tendent à séduire toujours plus de monde.

Tableau 4. Dimension commerciale et marketing des sites internet.

Structures d'hébergement	Le site internet permet-il d'accroître la notoriété et l'efficacité de la structure ?	Le site internet est-il un outil de marketing commercial ?	Le site internet permet-il de fidéliser les clients ?
Ibis Accor	+++	+++	+++
Résidence Isni	Présence sur les sites intermédiaires		
Résidence Nejma	Présence sur les sites intermédiaires		
Hôtel petite Suède	++	+	+
Hôtel sud Bahia	+	+	+
Hôtel El Bahia	Présence sur les sites intermédiaires		
Résidence Fleurie	+++	++	++
Hôtel New Farah	+	+	+
Studio Hôtel Afoud	++	+	+
Hôtel Argana	++	+	-
Hôtel Adrar	Présence sur les sites intermédiaires		
Hôtel Mabrouk	Présence sur les sites intermédiaires		
Hôtel Beach Albatros	+++	+++	++
Hôtel Odyssée Park	+	-	-
Résidence Tislit	-	+	-
Hôtel Résidence Louban	Compte facebook		

Légende : (-) pas constaté ; (+) faiblement constaté ; (++) moyennement constaté ; (+++) fortement constaté

Source : enquête personnelle, juillet 2014.

- Etre présent sur les réseaux sociaux

Les avis en ligne sont devenus un domaine intéressant pour appréhender comment sont perçus les services d'une entreprise et permettent aux professionnels d'identifier les failles et les forces de leurs produits et donc in fine de rester compétitifs et en phase avec les attentes des clients (Fabry, 2013). Ceci explique que les réseaux sociaux soient utilisés de manière massive par les consommateurs et les entreprises. On estime que la plupart des contenus sur Internet sont réalisés par les utilisateurs et non pas par les marques ou bien les sociétés.

L'image du spot publicitaire qui glorifie les mérites d'un objet, avec un argumentaire marketing dans un sens unilatéral ne trouve plus d'écho auprès du public (Tristram, 2009). Les forums de discussions ont un grand succès ; les gens y échangent leurs avis, leurs témoignages, leurs impressions et cela représente pour le consommateur une source fiable bien plus importante que le message publicitaire, car la finalité commerciale y'est absente. L'internaute cherche d'avoir le plus d'objectivité possible. L'information est donc jugée plus fiable et moins tronquée (Tristram, 2009). Les sites de micro-blogging et les forums sont les supports les plus utilisés. C'est surtout vrai pour Facebook, Flickr, Twitter, Trivop, etc. Ces services ont pour point commun d'être des outils communautaires. Le partage et l'échange des informations sont le cœur de leur utilisation. Ces outils peuvent donc servir de levier marketing pour les entreprises sachant exploiter les commentaires

de leurs clients et sachant réagir aux avis négatifs (Tristram, 2009). C'est aussi un moyen de toucher des communautés plus nombreuses et d'utiliser le marketing viral qui est une forme de publicité diffusée par le consommateur lui-même. C'est ainsi qu'on assiste à des initiatives timides de la part des professionnels du tourisme à Agadir qui commencent à tenir compte de ces médias d'expression. Certes, rares sont les entreprises qui utilisent les médias sociaux pour dynamiser leurs images sur internet et pour avoir une interactivité avec les clients. La plupart utilisent facebook sans pour autant savoir comme l'utiliser efficacement ni comment le nourrir, car il faut un contenu qui intéressera le client.

De ce qui précède, il découle que l'apparition de l'internet a fait naître une concurrence de plus en plus vive et de moins en moins prévisible (Monnoyer et Omrane, 2003) ce qui constitue une menace pour les entreprises touristiques du fait de l'évolution du comportement des clients. En refusant d'innover, les entreprises touristiques à Agadir enregistre un taux très élevé de défaillance ce qui les rends fragiles face à la concurrence.

Conclusion

L'activité touristique à Agadir est fortement influencée par plusieurs facteurs : une forte concurrence entre les destinations touristiques, l'apparition de nouvelles destinations touristiques attrayantes, l'intensité de la promotion touristique à l'étranger et les chaînes hôtelières de renommée internationale opérant à Agadir et qui disposent d'importants moyens et d'une forte réputation sur le marché international.

Il ressort des entretiens avec les différents acteurs du tourisme, que les structures d'hébergements touristiques à Agadir ne sont pas suffisamment compétitives dans un marché international dominé par les grandes chaînes hôtelières et les organisateurs de voyages de renommée internationale. Ces structures d'hébergements touristiques doivent lancer des actions marketing afin de mieux explorer de nouveaux marchés et de faire face à la concurrence. La combinaison de ces actions marketing avec la progression rapide des utilisateurs d'Internet et des acheteurs en ligne permettrait d'augmenter les ventes partout dans le monde (Ben Ali, 2008).

La technologie web, à travers le site web qui est le cœur du Web marketing, devient pour les entreprises qui répondent à un ensemble de conditions structurelles, une source de développement de stratégies et donc d'avantages concurrentiels directement exprimables en termes de réduction des coûts (Amabile et Gadille, 2003), et d'extension du marché (Aldebert, 2008). Si l'investissement dans la construction d'un site web relevait dans les années 90, d'un effet de mode ou d'imitation, son développement exprime dorénavant une attitude proactive des entreprises touristiques et une stratégie d'exploration ou d'élargissement du marché (Levy, 2000 ; Khemthong et Roberts, 2006 ; Scaglione *et al.*, 2009 ; Seck, 2009). La station balnéaire d'Agadir est invitée à présenter de meilleures offres pour faire face à la concurrence et à se concentrer sur de nouveaux marchés. Ceci passe par la diffusion et l'utilisation des NTIC et de l'internet dans les entreprises touristiques pour rendre le secteur plus compétitif. Le poids économique de l'e-tourisme va encore s'accroître sensiblement avec d'une part un taux de pénétration d'internet qui va augmenter, la baisse du coût de connexion et les possibilités offertes par le haut

débit et d'autre part l'arrivée en masse sur le marché du tourisme de la génération internet pour qui le net est devenu très familier. Les structures d'hébergement et d'accueil, sont donc appelées à développer des sites web conviviaux qui donnent aux touristes l'occasion de réaliser facilement et rapidement l'ensemble des opérations liées à une transaction commerciale. La majorité des sites web des structures d'hébergements analysées pour cette étude sont encore complexes, difficiles et pas du tout professionnels, ce qui laisse percevoir une sous-utilisation du potentiel de cette technologie par les entreprises touristiques.

En s'appuyant sur ce qui précède, nous croyons utile de prodiguer quelques recommandations :

- Le ministère du tourisme et ses partenaires nationaux devraient prendre davantage d'initiatives telles que le lancement des programmes qui permettent d'associer le tourisme et les TIC à trois niveaux : une composante politique afin de faire des recommandations, une composante technologique pour aider les professionnels du tourisme avec le marché numérique et une composante opérationnelle qui est un portail pour aider les entreprises dans leurs entreprises au quotidien ;
 - Exiger que toute activité commerciale dans le domaine touristique soit dotée d'un site internet professionnel et performant ;
 - Proposer de l'aide technique aux entreprises du tourisme pour encourager la formation aux NTIC ;
 - Adopter une approche participative qui implique le ministère du tourisme, les universités et les entreprises touristiques dans le cadre d'une collaboration étroite afin d'améliorer la qualité des ressources humaines et de développer leurs compétences dans le domaine de la gestion, du management et du marketing ;
 - Une révision de la politique nationale du tourisme s'impose afin d'identifier les créneaux rentables du tourisme qui peuvent être facilement commercialisés et qui peuvent être gérés grâce aux TIC dans le but d'accroître le côté attractif, la compétitivité et le caractère unique de la destination ;
 - Les sites Internet de la destination Agadir doivent appliquer de bonnes pratiques afin d'assurer l'efficacité et la facilité de leur emploi, par exemple à l'aide de l'utilisation de moteurs de recherche ;
 - Comparer fréquemment les sites Internet des hébergeurs touristiques avec ceux des concurrents pourrait faciliter les améliorations de la conception ;
 - Les sites Internet devraient proposer une image de marque positive d'Agadir et de sa région en :
 1. Proposant aux utilisateurs un moteur de recherche offrant des informations sur toute une variété de produits touristiques ;
 2. Créant des liens vers des produits existants ;
 3. Créant des liens avec des prestataires de service afin d'assurer un contenu riche et approprié ;
 4. Incorporant des sections pour la promotion de thèmes, de produits et de secteurs niche.

Bibliographie

- Acar E., Kacak, I., Sey, Y. et Arditi D.**, 2005. Use of information and communication technologies by small and medium-sized enterprises (SMEs) in building construction”, *Construction Management and Economics*, vol 23, p. 713-722.
- Agarwal R. and Prasad J.**, 1997. The Role of Innovation Characteristics and Perceived Voluntariness in the Acceptance of Information Technologies, *Decision Sciences*, Volume 28, Issue 3, pages 557–582.
- Aldebert B.**, 2006. *Technologie de l'Information et de la Communication et Innovation : Application à l'industrie du Tourisme*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice et publiée aux Editions Universitaires Européennes en 2010, pp. 396.
- Aldebert B.**, 2006. *Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Nice-Sophia antipolis, 521 p.
- Amabile S. et Gadille M.**, 2006. Les usages d'Internet, facteurs de compétitivité de la « PME réseau » ? *Finance Contrôle Stratégie*, vol 9, n° 1, p. 35-57.
- Amabile S. et Gadille M.**, 2003. Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels. *Revue française de gestion*, 2003/3 (no 144).
- Baile S. et Ndjambou, R.**, 2008. Gouvernance TI et performance à l' 'international des PME Gabonaises: Une modèle d'analyse du succès des TIC basé sur les ressources. *9^{ème} Congrès CIFEPME*.
- Beckinsale M., Levy M. et Powell P.**, 2006. Exploring Internet Adoption Drivers in SMEs, *Electronic Markets*, vol 16, n° 4, p. 361-370.
- Bédard F. et Kadri B.**, 2004. Les technologies de l'information comme facteur d'autonomie des destinations touristiques du Sud », *Téoros*, 23-2 | 68-72.
- Bellaaj M.**, 2009. Effets modérateurs des capacités complémentaires dans le e-commerce. Application au contexte des PME, *Revue Internationale P.M.E.*, vol 22, n°2, p. 9-35.
- Ben Ali K.**, 2008. *Apports et stratégies d'application du commerce électronique dans les entreprises hôtelières - Cas de la Tunisie* – Thèse de doctorat, Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse), 335 p.
- Bidan M. François J., Trinquocoste**, 2010. Gouvernance et innovation à l'épreuve des technologies de l'information, *Management & Avenir* 4, n° 34.
- Bonn H. L. Mark A.**, 1998. Furr and Alex M. Susskind. Using the Internet as a Pleasure Travel Planning Tool: an Examination of the Sociodemographic and Behavioral Characteristics Among Internet Users and Nonusers, *Journal of Hospitality & Tourism Research* August 1998 vol. 22 no. 3303-317.
- Cabinet Raffour**, 2013. Le baromètre Raffour Interactif 2013 http://www.raffour-interactif.fr/site_ri/accueil.asp
- Caldeira M. M. et Ward J.M.**, 2002. Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries, *Information Systems Journal*, vol. 12, n° 2, p. 121-152.
- Chiou W-C., Linb C-C., Perngc C.**, 2010. A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006, *Information & Management*, Volume 47, Issues 5–6, August 2010, Pages 282–290.
- Chung T., et Law, R.**, 2003. Developing a performance indicator for hotel Websites. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119-125.
- DGCIS**, 2012. « Bilan 2012 – Objectifs 2013 », rapport d'activité, 44 p. <http://bilan-objectifs.entreprises.gouv.fr/2013/DGCIS-2012-2013.pdf>
- Dyerson R., Harindranath G. et Barnes D.**, 2009. National Survey of SMEs' Use of IT in Four Sectors, *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol. 12 Issue 1, p. 39–50. *Economique*, vol. 52, n° 6, p. 133-158.
- El Gnaoui A.**, 2010. *Usage d'Internet dans le secteur touristique marocain, opportunités et risques pour les différents acteurs. Les nouvelles tendances du e-tourisme : le tourisme 2.0*. Mémoire de fin d'études. Institut International du Tourisme de Tanger ISITT, 98 p.
- Fabry P.**, 2013. *Les sites d'intérêt touristiques vus par les réseaux sociaux*. <http://www.etourisme.info/les-sites-dinteret-touristiques-vus-par-les-reseaux-sociaux/>
- Fauzi H.**, 2013. E- tourisme et dynamique du marché touristique. Le cas du secteur de l'hôtellerie à Agadir, Maroc. *i foro internacional de turismo* “maspalomas costa canaria. 12 y 13 de diciembre de 2013, facultad de economía, empresa y turismo, universidad de las palmas de gran canaria, pp. 913-933.

- Favre-Bonte V. et Tran S.**, 2013. L'apport d'internet aux Petites Entreprises (PE) touristiques dans la construction de leur positionnement stratégique : le cas des hébergeurs, *Revue internationale PME*, Vol. 26, n° 1.
- Folacci E.**, 2004. La contribution des TIC à la performance des PME : une analyse bidimensionnelle. *EMCIS 2004 (European and Mediterranean Conference on Information Systems)*, Tunis, Tunisie, 25-27 Juillet.
- Gensollen M.**, 2001. Internet : marché électronique ou réseaux commerciaux ? *Revue économique*, Vol. 52, 2001/7
- Khemthong S. et Roberts L. M.**, 2006. Adoption of internet and web technology for hotel marketing : a study of hotels in Thailand. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 1(2) : 47-60.
- Lapassouse-Madrid C. et Monnoyer-Longé M.-C.**, 2005. *La dimension numérique dans la stratégie commerciale*, Brique.com, Edition L'harmattan
- Levy J.**, 2000. Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises ", *Revue française de marketing*, pp 13-28.
- Luu A. D.**, 2012. *Analyse stratégique et impacts de performance des sites web dans l'hôtellerie française indépendante*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Toulouse 1 Capitole.
- Matthews P.**, 2007. ICT Assimilation and SME Expansion, *Journal of international Development*, vol. 19, p. 817-827.
- Mcdonagh P. et Prothero A.**, 2000. Euroclicking and the Irish SME: Prepared for ecommerce and the single currency, *Irish Marketing Review*, 13(1), p. 21-33.
- Mehrtens J., Cragg P.B. et Mills A.M.**, 2001. A model of Internet adoption by SMEs, *Information and Management*, 39 (3), p. 165-176.
- Meroño-Cerdan, A. & Soto-Acosta, P.**, 2005. Examining e-Business impact on firm performance through website analysis, *International Journal of Electronic Business*, Vol. 3, No. 6, pp. 583-598.
- Meroño-Cerdan, A. ; Arcas-Lario, N. & Soto-Acosta, P.**, 2007. Análisis de la presencia en Internet de las empresas hortofrutícolas españolas e influencia sobre el rendimiento, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, No. 215-216, pp. 233-257.
- Monnoyer M-C. et Madrid C.**, 2007. L'intégration d'un site dans la stratégie et l'organisation d'une entreprise : du cadre conceptuel à l'outil de management. *Revue Française de Gestion* n° 173,
- Monnoyer M-C. et Omrane D.**, 2003. Les agences immobilières sur Internet, quelle innovation ? *Actes de la 12^e conférence internationale du RESER* Manchester, RU, septembre 2002.
- Monnoyer M-C.**, 2010. TIC et prestations de services : quels apports pour l'internationalisation des PME ? *Actes du congrès CIFEPME*, Bordeaux, octobre.
- Morrison A. M., Taylor J. S., Morrison A. J. et Morrison A. D.**, 1999. Marketing small hotels on the World Wide Web, *Information Technology and Tourism*, 2,2, (97-113).
- Morton S. M.**, 1995. *L'entreprise compétitive au futur* (trad. fr.). Edition d'Organisation, Paris.
- OMT**, 2014. *Faits saillants OMT du tourisme, édition 2014*, Organisation mondiale du tourisme.
- Parlier M.**, 2005. *Gérer les compétences en PME*, Ed. Anact.
- Pellegrin-Boucher E.**, 2006. *Stratégies de coopération : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- Pollard C.E. et Hayne S. C.**, 1998. The changing faces of information systems issues in Small firms, *International Small Business Journal*, April-June, 16 (3), p. 70-87.
- Pontier M.**, 2010. L'application d'outils marketing au sein des associations touristiques, *Téoros*, vol. 29, no 2, p. 128-138.
- Qian C. Z., Clarke G.R et Halewood N.**, 2006. *Doing Business information and Communications for Development - Global Trends and Policies*, World Bank (ed): Washington DC.
- Qureshil S., Kamal M. et Wolcott P.**, 2009. Information Technology Interventions for Growth and Competitiveness in Micro-Entreprise. *International Journal of E-Business Research*, vol 5, n° 1, p. 117-140.
- Raymond L., Bergeron, F. et Bili S.**, 2005. The assimilation of E-business in manufacturing SMEs: determinants and effects on growth and internationalization. *Electronic Markets*, 15 (2), p. 106-118.
- Scaglione M., Schegg R. et Murphy J.**, 2009. Website adoption and sales performance in Valais' hospitality industry, *Technovation* 29, 625-631.
- Seck A. M.**, 2007. L'innovation dans la distribution des services : l'émergence du multi canal, *actes de la conférence du RESER*, Tampere (Finlande).www.reser.net et CDRom.
- Sullivan B. C.**, 1985. Economics of Information Technology, *International Journal of Social Economics*, Bradford, vol 12, Issue 1, p. 37-53.

Torres O., 1997. *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 352 p.

Tristram É., 2009. *Refonte du site internet de l'office du tourisme de Seclin*, Mémoire Master 1, Sciences de l'Information et du Document, Université Charles de Gaulle, Lille3, 56 p.

Pour citer cet article :

Faouzi H., 2014. Les NTIC et les stratégies de positionnement des entreprises : le cas des hébergeurs touristiques, Agadir, Maroc. Congreso internacional de sostenibilidad, competitividad e innovación en destinos insulares. II Foro Internacional de turismo, Maspalomas Costa Canaria 11-12 de diciembre de 2014, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de economía, empresa y turismo.