



Le développement touristique de l'espace marocain dans un contexte VUCA : vue sous l'angle économique et social

Auteurs : (1) Lakhlifi Hakim, (2) Prof. Mme Boumaize Amina

Affiliation : Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale (LARCEPEM)

Établissement : Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi

Université : Mohammed V de Rabat, Maroc

Résumé :

Le Maroc est l'une des nations faisant de l'activité touristique une locomotive d'émergence économique et sociale, or qu'après la crise Covid-19, cette industrie s'est trouvée à mains-nues, forgée d'audace et de déterminisme impuissants devant un choc de telle amplitude avec le souhait d'une réinvention sous l'impact d'un environnement commercial qualifié de VUCA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu).

Académiquement, un manque de relativisation entre les théories de développement touristique et celles du monde commercial VUCA est remarqué par plusieurs auteurs, d'où notre présent travail hisse en premier lieu à explorer un essai de modélisation théorique dans l'ambition de répondre au gap conceptuel et empirique constaté.

Sous un raisonnement de recherche post-positiviste et une approche d'analyse abductive fondée sur un essai de modélisation qualitative inductive, basée sur la revue de littérature

enrichie par une recherche-action (entretiens semi-directifs) nommément menée auprès du CRT de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima en Mai-Juin 2022.

À travers la mobilisation dudit modèle théorique exploré, l'étude tend vers l'objectif principal relatif à la prospection des perspectives économiques et sociales de l'espace touristique marocain sous l'influence de la VUCA.

Par ordre économique, il convient de favoriser une transmission de l'environnement touristique des affaires vers une économie durable et responsable, une constitution de nouveaux pôles d'attractivité et l'installation des clusters, ainsi que d'autres dispositifs, afin d'anticiper les risques de l'instabilité.

Le volet social est conditionné par la réorganisation des systèmes éducatifs au profit de l'employabilité des RH, la valorisation de l'intégration et l'action citoyenne dans les projets de digitalisation des destinations marocaines en donnant à l'activité touristique le statut de Soft-Power.

Mots-clés : Développement-touristique ; Monde-VUCA ; Tourisme-marocain

Abstract:

Morocco is one of the nations that have made tourism an engine of economic and social emergence, yet after the Covid-19 crisis, this industry found itself at a loss, forged of impotent audacity and determinism in the face of a shock of such magnitude, with a desire for reinvention under the impact of a business environment described as VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous).

Academically, a lack of relativization between the theories of tourism development and those of the VUCA commercial world has been noted by several authors, hence our present work aims first to explore an attempt at theoretical modeling with the ambition of responding to the conceptual and empirical gap observed.

Under a post-positivist research rationale and an abductive analysis approach founded on an inductive qualitative modeling essay, based on the literature review enriched by the action

research (semi- structured interview) carried out with the special intervention of the CRT of the Tangier-Tetouan-Al Hoceima region at May-June 2022.

Through the mobilization of the theoretical model explored, the main objective of the study is to explore the economic and social perspectives of Moroccan tourism under the influence of the VUCA.

From an economic standpoint, it's important to encourage a shift in the tourism business environment towards a sustainable and responsible economy, the creation of new poles of attractiveness and the establishment of clusters, as well as other measures to anticipate the risks of instability.

The social aspect is conditioned by the reorganization of education systems to enhance HR employability, and the promotion of citizen integration and action in digitalization projects of Morocco's destinations, thus giving tourism the status of Soft-Power.

Keywords: #Tourism-development #VUCA-world #Moroccan-tourism

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17911142>

Introduction :

« Durant ce moment particulier de l'histoire, au cours duquel le monde qui décline et celui qui émerge entrent en collision, la volatilité et la complexité s'accroissent, générant autant d'incertitude et d'ambiguïté (VUCA), tandis que nombre de tendances sont poussées à leur paroxysme. On parle alors d'un monde post-normal » (IRES, 2021 p. 55)

L'activité touristique est souvent considérée comme la plus grande industrie du monde (Sharpley, et al., 2002 p. 1). De 25 millions en 1950, à 528 millions en 1995, avant d'atteindre 1,5 milliard en 2019. Le tourisme mondial planifiait d'hisser encore à 1,8 milliard d'arrivées de touristes internationaux en 2030 (OMT, 2011), pourtant, une décennie avant et à cause de la crise sanitaire Covid-19 de l'année 2020, l'industrie s'est trouvée reculée vers les performances de 1990 (OMT, 08 Janvier 2021).

Par remise en contexte, le tourisme est comme étant un secteur relevant du commerce international participe à l'ordre de 10,3% du PIB mondial en 2019 (WTTC, 2022 p. 7) contre 7,6% en 2022 (WTTC, 2023 p. 1), ainsi qu'un total de plus de 333 millions (soit 1 sur 10) (WTTC, 2022 p. 7) face à 295 millions d'emplois directs (soit 1 sur 11) (WTTC, 2023 p. 2) à travers le monde respectivement.

Au Maroc et à l'instar d'une myriade de pays, le secteur touristique est ainsi devenu un vecteur structurel de progrès économique et social, et ce depuis la planification économique sectorielle concrétisée par le plan triennal de 1965-1967 (DGPNP, 1965 pp. 147-175), son importance moderne s'affiche à travers les deux contrats-programmes, à savoir la vision 2010 et la vision 2020.

Avant la Covid-19, il apportait directement 7% du PIB national (12% en comptant les contributions indirectes), un embauchage direct de 550 000 postes, et une mobilisation annuelle de près de 80 milliards de dirhams de recettes de voyages en devises (MTAESS, 2020 p. 1).

Avec un total de 10.9 millions de touristes en 2022 contre 13 millions en 2019 soit une récupération de 84%, ainsi que 91,3 milliards de dirhams de recettes touristiques face à 78.7 milliards respectivement, à savoir une hausse de 15,9% (OBST, 2022 p. 3).

En mars 2023, le gouvernement marocain a lancé la nouvelle feuille de route 2023-2026 déclarée opérationnelle dont les objectifs d'atteindre 17,5 millions de touristes en réalisant 120 milliards DH de recettes en devises, la création de 200 000 nouveaux emplois directs et indirects à travers une panoplie d'actions ciblées.

Dans ce sens, et au niveau international et/ou national, le constat sur la résilience de ce secteur est remarquable équivaut à sa fragilité.

Et bien qu'acteur de son écosystème mondial, le tourisme est sujet d'impact des phénomènes heurtant le commerce international, ce dernier est relativement décrit et perçu comme étant VUCA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu) (Van Tulder, et al., 2020 p. 1), et si les économistes admettent que toutes choses égales par ailleurs, le tourisme est conséquemment une industrie VUCA.

Plusieurs travaux antérieurs s'apprêtent à la relativisation du phénomène tourisme et la VUCA, la plupart de ces derniers sont récents et engendrés par les réflexions sur la situation inédite dont le secteur a souffert à cause de la crise Covid-19.

À souligner que l'ensemble de ceux-ci indiquent le besoin, voire le manque des recherches de modélisation théorique et/ou empirique de la relation entre le développement touristique et la VUCA (ŠIMKOVÁ, et al., 2021 p. 5).

Pour objet de problématisation, le développement des espaces en post-covid-19 notamment celui marocain s'avère une matière intéressante à l'étude sous l'influence dudit environnement commercial.

Notre problématique renvoie à l'analyse des perspectives économiques et sociales de développement touristique au Maroc provoquées par l'influence du monde VUCA face aux réalités actuelles de résilience.

D'ordre secondaire, il est essentiel de mettre le point sur l'origine voire même l'étendue de la théorie du monde VUCA en matière du tourisme, ainsi que la nature, la causalité et l'intensité de ses influences à l'image de l'essor et le progrès du secteur en question.

L'un des objectifs majeurs de ce travail consiste à explorer un modèle théorique permettant de visualiser l'application de la théorie du monde commercial VUCA au développement

touristique dans la finalité de comprendre, d'expliquer et d'interpréter l'origine des raisons pour lesquelles l'industrie du tourisme est considérée d'office incertaine et parfois contestable aux programmes d'émergence (Sarrasin, 2004 p. 1).

Puis, l'étude vise à appliquer théoriquement cette trame sur les réalités de l'espace touristique marocain dans le but de prospecter les voies économiques et sociales d'essor réfléchi en post-covid-19 et à l'ère de la VUCA.

Pour répondre à ces questions et objectifs de la recherche, primo, une partie introductive s'intéressera aux théories du développement touristique, ainsi qu'elle présentera une revue de littérature systémique de la théorie du monde commercial VUCA. Secundo, une mise en lumière de la méthodologie de recherche.

Tertio, les résultats seront exposés sous forme d'un essai de modélisation théorique du développement touristique sous l'influence de la VUCA, puis une exploration des perspectives économiques et sociales de l'espace marocain à travers la mobilisation de ce modèle conceptuel.

Ultimo, la discussion sur les aboutissements et les limites de cette étude démontrera un sens critique en la matière, en faveur des travaux ultérieurs.

➤ **Les modèles du développement touristique :**

Le tourisme et à travers ses effets de divers ordres est de plus en plus considéré comme un instrument possible pour changer le futur des sociétés, à mesure de sa possibilité à générer de nouveaux modes de production et de consommation (Matias, et al., 2009 p. 4).

Dans ce sens, les trames de développement touristique sont abondantes, parfois même ciblées vers des branches spécifiques (balnéaire, culturel, naturel, sportif, etc..), or que pour mieux encadrer notre travail vers l'accomplissement pertinent et juste des objectifs énumérés.

Il convient de sélectionner un modèle répondant aux critères suivants : reconnu et mobilisé mondialement par les organisations internationales à haute envergure, récent et révere les impacts de la sanitaire crise covid-19 sur la morphologie de l'industrie touristique, de

caractère systémique pour faciliter sa mise en correspondance avec la théorie du monde commercial VUCA, vers la réalisation de l'essai de modélisation.

Le développement touristique a largement été étudié par les chercheurs de diverses disciplines, notre étude s'oriente vers le modèle actuellement adopté par le Forum Économique Mondial dédié à l'évaluation du niveau de développement des zones touristiques (la dernière version traite les données de l'année 2021).

Sous un indice de développement des voyages et du tourisme (TTDI) ayant migré sous effet de la crise sanitaire Covid-19 de sa forme initiale intitulée l'indice de compétitivité du voyage et du tourisme (TTCI), après 15 ans d'adoption (FEM, 2022 p. 3).

Pour simplifier, l'indice couvre 117 économies (contre 140 à l'avance dont celle du Maroc) qui représentent environ 96 % du PIB mondial direct des voyages et du tourisme (T&T) en 2020 (FEM, 2022 p. 12).

Ce modèle du TTDI répond aux critères de notre étude et mobilisable pour la modélisation théorique du développement touristique sous l'effet de la théorie du monde VUCA (FEM, 2022 p. 43).

Dans ce sens, les sous-piliers choisis pour ausculter le volet de développement économique sont respectivement, l'environnement des affaires, la compétitivité prix, l'impact et la pression sur la demande de voyages et de tourisme.

Puis pour celui social, il convient de repérer les sous-piliers suivants, la sûreté et sécurité, les ressources humaines et le marché de travail, ainsi que les ressources culturelles. En dimension socioéconomique, il convient de repérer le sous-pilier de la résilience et les conditions socioéconomiques.

➤ **La situation de l'espace marocain vis-à-vis des variables économiques, sociales et socio-économiques du développement touristique :**

En général, le tourisme marocain s'émerge à la 71^{ème} position mondiale, contre la 66^{ème} avant, avec un score global de 3,8 points en 2022 soit -2,1% par rapport à 2019, ceci s'est traduit par un recul de 4 rangs.

Tableau 1 : Les performances de l'espace touristique marocain en TTDI

Sous-piliers	Position 2021	Position 2019	Score 2021	Score 2019	Variation de score
Dimensions économiques du développement touristique selon le TTDI					
Environnement des affaires	51 ^{ème}	40 ^{ème}	4,1	4,3	-5,0%
Compétitivité prix	60 ^{ème}	44 ^{ème}	5,3	5,3	-1,2%
Impact et la pression sur la demande de voyages et de tourisme	83 ^{ème}	80 ^{ème}	3,8	3,7	-
Dimensions sociales du développement touristique selon le TTDI					
Sureté et sécurité	45 ^{ème}	22 ^{ème}	5,6	5,9	-5,2%
Ressources humaines et le marché de travail	88 ^{ème}	91 ^{ème}	3,7	3,5	4,5%
Ressources culturelles	35 ^{ème}	41 ^{ème}	2,83	2,6	8,4%
Dimensions socio-économiques du développement touristique selon le TTDI					
Résilience et les conditions socioéconomiques	76 ^{ème}	75 ^{ème}	3,7	3,7	0,3%

Source : traité de l'auteur, base de données du TTDI 2021, FEM, Mai 2022

Le traitement des prestations du Maroc en référence à l'indice de développement des voyages et du tourisme permet de raisonner une faiblesse, ainsi qu'un recul remarquable en matière des dimensions économiques.

Pourtant, sur le volet social à l'exception des lacunes relatives aux compétences des ressources humaines et fragilité du marché du travail, les autres indicateurs sont en vert. Cependant, l'industrie touristique marocaine ne dispose que moindrement d'une robustesse et d'une aptitude d'essor socio-économique.

À titre de précision, l'ensemble de ces sous-piliers et leurs performances seront retenus pour la prospection des perspectives économiques et sociales de développement relatif à l'espace touristique marocain sous l'influence de la VUCA.

➤ Le monde commercial VUCA:

Cette section s'orientera vers la conceptualisation et l'approfondissement du concept du monde commercial VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté).

L'attribution VUCA demeure d'une origine militaire utilisée pour la première fois par « l'U.S Army War College » dans le début des années 90 (Herbert, 1992), suite aux concepts présentés par Warren Bennis et Burn Nanus (Bennis, et al., 1985).

Pour simplifier, le monde VUCA se perçoit comme étant une projection managériale et stratégique d'une pensée militaire sur une conjoncture politico-économique internationale inédite et révolutionnaire.

Dont l'objectif est de rendre conscience aux entreprises, aux organisations, voire même aux Etats sur l'importance de réfléchir à leur avenir dans un environnement qualifié de caméléon.

En vue de conceptualiser proprement cette notion, un exercice de revue de littérature sélective intitulé « Clarifier la carte conceptuelle de VUCA : une revue systématique » représentatif et global basé sur la méthodologie de « systematic literature review » (Denyer, et al., 2009) a été réalisé dans l'objectif de répondre à la question suivante, comment définir les concepts de l'acronyme VUCA ? (Taskan, et al., 2022 p. 5)

L'importance de cette étude consiste dans ses étapes de mise en œuvre, à priori l'analyse documentaire a été réalisée à l'aide des bases de données suivantes, EBSCO (Academic Search Complete et Business Source Complete), Emerald, Science Direct, ABI/Inform Global, Web of Knowledge et Wiley Online, et autres.

Les chercheurs ont utilisé ces ensembles de données parce qu'ils sont volumineux et disponibles dans les institutions académiques universitaires, ainsi que "volatilité", "incertitude", "complexité" et "ambiguïté" ont été choisies comme critères de recherche avec "ET" comme connecteur booléen. Ce processus a permis d'identifier un total de 833 études potentiellement pertinentes, disponibles jusqu'en janvier 2021.

Après avoir lu les résumés de ces études, 643 d'entre elles ont été exclues pour divers motifs, il restait 190 études à examiner pour les inclure dans l'analyse. L'introduction et la conclusion de ces documents ont été lues pour déterminer leur pertinence. 164 ont été exclus et il restait 33 articles pour l'étape suivante de sélection.

Un triage complet a été appliqué à tous les articles restants et 26 articles ont été retenus pour être traités comme une piste académique considérable vers la maîtrise des dimensions VUCA (Taskan, et al., 2022 p. 6).

L'achèvement d'une carte conceptuelle émise par ce travail indique que le premier concept lié à la première idée de VUCA est la volatilité, qui recouvre le changement rapide et constant des paradigmes.

L'incertitude est principalement liée à la nature imprévisible des événements, la complexité est associée à la quantité de facteurs et à leurs relations multiples.

Tandis que, l'ambiguïté semble être le résultat de l'incapacité à comprendre et à interpréter le sens de l'événement (soit par manque de clarté, soit en raison d'interprétations multiples) (Taskan, et al., 2022 pp. 10-12).

Cette maîtrise de la signification conceptuelle des dimensions de la VUCA servira de base pour la réalisation d'une juxtaposition avec le concept de développement touristique, dont le modèle ressortissant aura l'importance de combler le gap de modélisation théorique révélé.

Méthodologie :

Dans le manque d'une modélisation théorique et/ou empirique expliquant systématiquement la nature et les retombées de la relation le développement touristique et le concept du monde commercial VUCA et (ŠIMKOVÁ, et al., 2021 p. 5), notre étude hissera vers un raisonnement de recherche post-positiviste (réalisme critique). La figure 1 ci-dessous explique ce constat.

D'ipso facto, c'est le manque académique et le vide pratique en matière des études et travaux à ce propos (Taskan, et al., 2022 p. 2) qui nous exige de mettre en place un large effort d'exploration, afin de construire une base de réflexion, il s'agit donc plus précisément d'un « Knowledge Gap » à combler par la recherche.

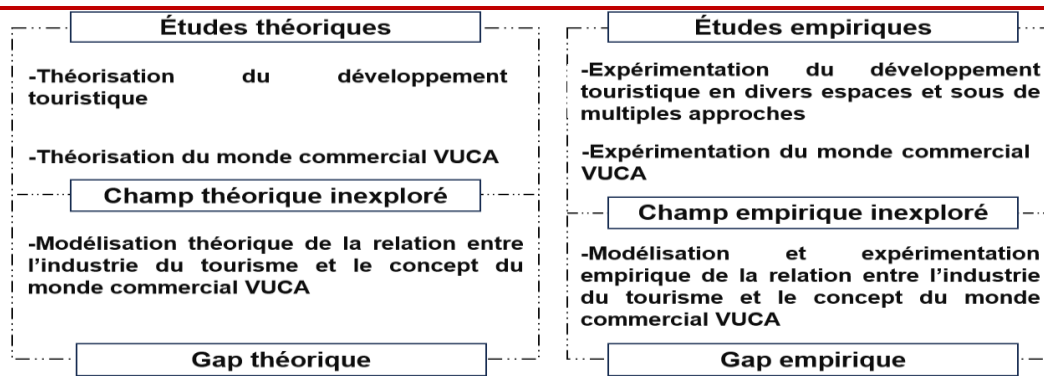


Figure 1 : Champ de notre recherche

Source : traité de l'auteur

Primo, l'essai de modélisation devra respecter une méthodologie d'analyse abductive fondée initialement sur une approche qualitative inductive basée sur la revue de littérature renforcée à l'aide d'une recherche-action permettant de bâtir, de transformer la réalité et de produire des connaissances à partir de cette transformation (Thiétart, 2014 p. 177).

Pour réussir cette démarche qualitative, notre travail se basera sur les fondements de la modélisation à la fois descriptive qui permet de révéler les composantes (ou variables) et de les organiser.

Ainsi qu'explicative visant à déterminer et qualifier les relations causales des variables et leur nature, à spécifier le type d'influence qu'elles traduisent et mesurer l'intensité de cette influence (Thiétart, 2014 p. 338).

Rappelant que l'étude se réalise à partir d'une isolation et identification précise des composantes pour la maîtrise que ça soit du développement touristique (à travers le TTDI) et de la théorie du monde commercial VUCA (à travers la revue de littérature systémique), afin de faciliter la modélisation de leur juxtaposition.

➤ **L'étude empirique :**

Cependant, la recherche mettra en traitement et enrichissement le modèle exploré théoriquement sous l'étendu de la recherche qualitative empirique à travers des guides d'entretien semi-directifs réalisés par l'auteur lui-même dans le cadre d'une investigation antérieure.

Ces derniers traitent les acteurs publics et privés du tourisme à la région marocaine Tanger-Tétouan-Al Hoceima et qui représente un échantillon intéressant susceptible de générer une globalisation extrapolative holistique des réalités de la destination sur celles de l'espace touristique marocain considéré dans son ensemble.

Précisant qu'en travaillant sur le cas de cette région durant la période de Mai-Juin 2022, trois types de guides d'entretien semi-directifs ont été distribués en fonction de la nature et les compétences des acteurs enquêtés.

Soit, le conseil de tourisme de la région, délégation provinciale du tourisme de Tanger et celle de Tétouan, hôtel Banyan Tree cinq étoiles à Fnideq, hôtel El Minzah cinq étoiles à Tanger, hôtel chams quatre étoiles à Tanger, hôtel Ibis City Center trois étoiles à Tanger, appart-hôtel le Rio à Tanger, appart-hôtel Marina Beach à Tanger).

Les enquêtes ont été émises d'une manière directe, puis une relance par messagerie électronique (Mail) auprès de ces intervenants. Uniquement la réponse du Conseil Régional du Tourisme (CRT) de Tanger-Tétouan-Al Hoceima par la responsable sur la filiale du tourisme d'affaires et MICE's « Mme Cadi Leila » a retenu un notable intérêt pour enrichir le modèle théorique exploré.

Cette étude s'intitule « Enquête sur les perspectives du développement touristique à l'ère du monde commercial VUCA en l'intention du CRT de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et annexes ».

Par précaution, l'enquête a été réalisée dans le cadre d'un travail de recherche dont les résultats en matière de l'assimilation du concept VUCA figurent globalisés tant que ce dernier s'affiche parmi les champs subalternes de la recherche.

Or qu'il permet d'asseoir une compréhension et une relativisation au cœur du développement touristique, notamment celui de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

Résultats :

En traitement des données de **l'annexe 1**, les issus de l'entretien semi-directif à direction du CRT de Tanger-Tétouan-Al Hoceima servent de base à l'essai de codage ouvert des composantes de la théorie du monde commercial VUCA projetées à l'essor de l'industrie du tourisme au Maroc et notamment à la région étudiée.

En référence à cet organisme, les entraves de la VUCA s'articulent respectivement autour de cinq thèmes à savoir :

L'instabilité du commerce international, le contingentement sur la restructuration immédiate à court et moyen terme du secteur (exemple plan 2020-2022, puis, la nouvelle feuille de route tactique 2023-2026 lancés par le ministère du tourisme).

Ajoutant, l'impact sur la compétitivité et la durabilité des destinations, les effets domino et de coup de fouet, la dispersion et/ou l'implexe observation et caractérisation des causes à effets pour certains événements.

À titre de rappel, notre essai de modélisation théorique à base de la revue de littérature enrichie et affinée par les enquêtes empiriques se raisonne au stade du codage axial.

Dans ce sens, trois sous-catégories explorées par **l'annexe 2** expliquant les origines de la VUCA à l'image d'une implication au développement touristique, soit :

Deux classes dont les composantes fondamentales de la VUCA ayant une relation causale identifiable, repérable et explicable reliée au système global macro-méso-micro environnemental dont s'exerce les activités touristiques.

À savoir, les changements ex-nihilo rares de nature exceptionnelle et des conséquences importantes avec une possibilité claire de relativisation des événements (exemple, les nouvelles pratiques managériales sans précédent imposées sur les acteurs publics et privés du tourisme par la crise inédite Covid-19).

Puis s'ajoutent les évolutions réfléchies, c'est-à-dire une panoplie de mutations visibles facilement prévisibles et anticipables par le système touristique, tant qu'ils sont planifiés au fil du rythme métamorphose du secteur dans le temps (exemple, le réaménagement des espaces touristiques dans la finalité de l'émergence des pôles d'attractivité, afin de consolider le tissu d'acteurs face à l'instabilité du commerce international heurtant la demande).

Cependant, l'essence des variables générant la troisième sous-catégorie réside dans l'indépendance systémique et la non relativité envers le système touristique des destinations, à savoir :

Les transitions non systémiques pour des raisons parfois négligeables et difficilement détectables engendrant des impacts colossaux semblables à l'effet papillon en raison de la forte fragilité du secteur (exemple, une diffamation sur les réseaux sociaux menace de détruire rapidement le branding ou l'image de marque d'une destination).

Ainsi, ces trois sous-catégories causales composantes des dimensions de la VUCA sont caractérisées derrière une déstructuration fondamentale ou restructuration immédiate de demande et/ou d'offre touristiques, et s'identifient au niveau macro-méso-micro environnemental à travers les facteurs conséquents suivants :

Tableau 2 : Les facteurs conséquents de l'impact des dimensions de la VUCA sur le développement touristique

-Les mégatendances du marché (Macro)	Des nouvelles pratiques structurelles du changement, elles ont un impact significatif à l'échelle mondiale reliées au méta-système global de l'industrie touristique.
-Vecteurs (Macro)	Il s'agit d'une multitude de leviers d'orientation et d'imposition ayant de divers champs de direction, d'inclination, de conduite et d'influence sur un méta-système donné. À la différence des attracteurs qui se provoquent souvent suite aux intersections internes, les vecteurs génèrent et/ou stimulent un lien de causalité d'origine externe et à effet global sur l'écosystème étudié. Parfois ils sont eux-mêmes la source des éléments attractants.

-Variables environnementales (Macro)	Un ensemble d'éléments qualitatifs ou quantitatifs statiques ou dynamiques qui conditionnent l'exercice des activités touristiques, engendrant des effets positifs et/ou négatifs sur dans un marché donné, par exemple, la climatologie, la saisonnalité, l'avancement d'infrastructure et autres.
-Forces motrices ou Driving Forces (Méso)	Une multitude d'actions exigées consciemment par les acteurs de décisions dans un système touristique local, exerçant une pression sur l'environnement organisationnel en obligeant l'adaptation des entités touristiques publiques et privées, soit par le fait d'accélérer, de reculer ou de suspendre leur cycle de croissance, de développement ou encore de survie.
-Attracteurs (Micro)	C'est un ensemble d'états imposés par l'évolution du marché touristique local envers lesquels le système d'une destination hisse de façon irréversible en l'absence de perturbation, c'est-à-dire, une panoplie d'éléments qui tirent et/ou poussent) les acteurs sans freins envers des nouveaux paradigmes (nouvelle culture de consommation impose une nouvelle orientation commerciale).
-Tendances de l'offre et de la demande (Micro)	En fonction de leur amplitude et degré d'influence, il s'agit de nouveaux phénomènes ou modes observés lors de l'interaction entre les sujets (demande) et les objets (offre) économiques du système touristique local. L'adaptation des acteurs à ces derniers demeure arbitraire.
-Contre-mouvements	Des réactions conscientes de résistance aux transitions systémiques par les acteurs, soit volontaires ou forcées, planifiées ou improvisées, face à un état de conjoncture, de lieux ou de position concurrentielle jugée inacceptable et dangereuse, d'origine interne et/ou externe à l'espace analysé.

Source : traité de l'auteur

Après la détermination de ces sept facteurs résumant les transitions macro-méso-mirco environnementales causées par les dimensions de la VUCA, il convient de les relier au système touristique à travers le TTDI énuméré par notre revue de littérature comme étant un représentant des modèles récents de développement touristique.

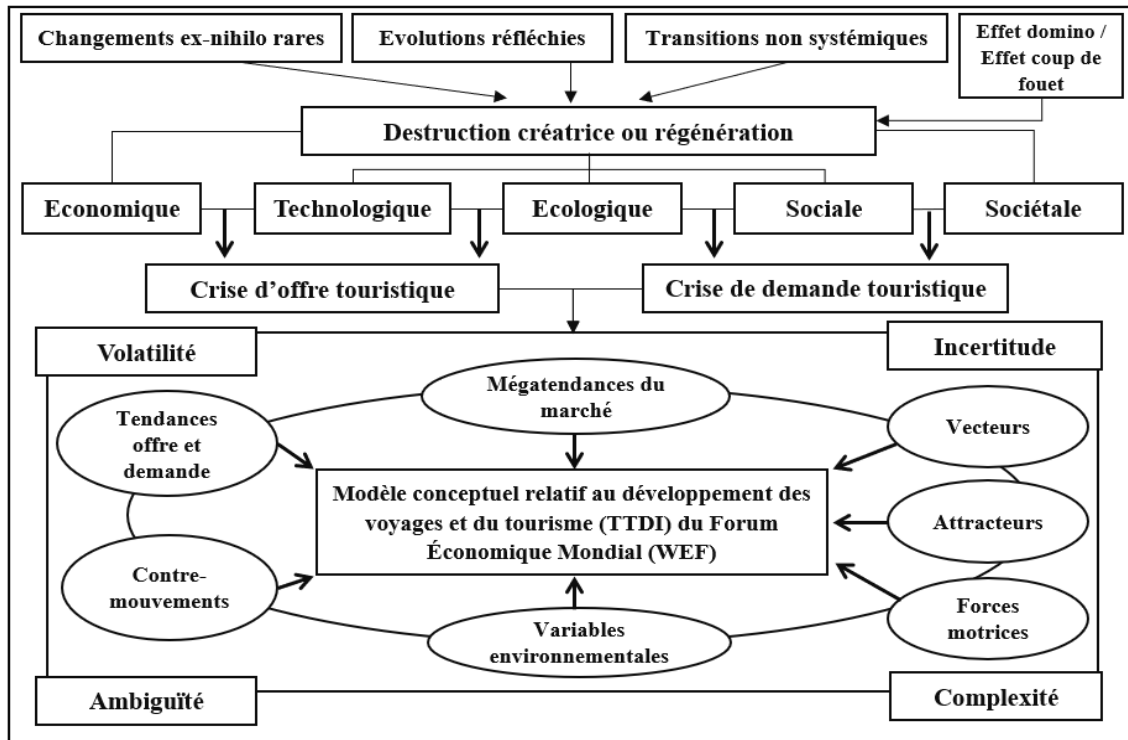


Figure 2 : Essai de modélisation qualitative du développement touristique à l'ère de la VUCA

Source : traité de l'auteur

À ce niveau, l'étude a rempli le travail en matière des questions secondaires, c'est ainsi que pour répondre à notre question principale de recherche, à savoir le traitement des perspectives économiques et sociales de développement touristique sous l'influence du monde commercial VUCA,

Il reste uniquement d'affronter les réalités de l'espace marocain énumérées par le TTDI aux facteurs conséquents de la VUCA.

Cette confrontation a été réalisée à travers une étude complète de chaque sous-pilier sous l'influence des sept facteurs (mégatendances du marché, variables environnementales,

tendances de l'offre et de la demande, attracteurs, vecteurs, forces motrices, contre-mouvements)

Ces derniers reflètent et exposent l'impact des quatre dimensions du monde VUCA, dont les aboutissements ont été exploités et orientés vers l'établissement des perspectives économiques et sociales en question.

Rappelant que les sous-piliers choisis pour ausculter le volet de développement économique des destinations touristiques en relation avec le TTDI sont respectivement, l'environnement des affaires, la compétitivité prix, l'impact et la pression sur la demande de voyages et de tourisme.

Puis pour celui social, il convient de repérer les sous-piliers suivants, la sûreté et sécurité, les ressources humaines et le marché de travail, ainsi que les ressources culturelles. En dimension socioéconomique, le sous-pilier de la résilience et les conditions socioéconomiques, s'avère propice.

➤ **Les perspectives économiques de développement du tourisme marocain :**

D'un volet économique, les perspectives plausibles d'émergence de l'espace touristique marocain sous l'influence des composantes du monde VUCA consistent en axes suivants :

- Une transmission fondamentale de l'environnement des affaires touristique marocain vers les paradigmes d'une économie durable et responsable, ainsi que la mise en place des systèmes de planification stratégique, de veille concurrentielle et du management préventif des crises. En ajout, d'un investissement dans la digitalisation territoriale et l'activation des mécanismes du microfinancement des PME touristiques marocaines.
- Repositionnement concurrentiel sur la zone MENA sous une adéquation d'offre et de demande pour garantir une longévité commerciale des destinations marocaines à travers une régularisation des prix en rendant les prestations touristiques accessibles à la fois aux marchés émetteurs émergents (proposition des produits touristiques sous une segmentation par pouvoir d'achat de chaque nationalité de marché émetteur en référence à la nouvelle vision stratégique de la Turquie), ainsi qu'à la clientèle interne et

intrarégionale dont la dépense représente la force de toute économie touristique exemple des pays de l'UE.

- L'éclatement spatial de la diffusion touristique de nouvelles destinations marocaines dotées d'importants avantages comparatifs (ressources naturelles et culturelles) en manque de valorisation, de visibilité et de promotion à l'international à travers la création de nouveaux pôles d'attractivité touristique envers lesquels un lissage de la demande sera susceptible de générer les ressources d'investissement nécessaires à l'essor de ces territoires.

➤ **Les perspectives sociales de développement du tourisme marocain :**

Secundo, d'un volet social, les perspectives d'émergence de l'espace touristique marocain à l'ère d'impact des dimensions de l'univers VUCA consistent en modalités suivantes :

- Une nouvelle organisation des systèmes éducatifs et de la formation professionnelle visant à accroître l'employabilité et la qualité des ressources humaines attachées au marché touristique, ceci rejoint les objectifs de la nouvelle feuille de route ministérielle à l'horizon 2026 et permettant au tourisme marocain de se doter d'un avantage compétitif manquant.
- Le tourisme se proclame notamment après la crise du COVID-19 comme étant une figure principale voire même la locomotive de l'émergence sociale, ceci implique la mise en place d'une stratégie ayant par effet de permettre à l'espace marocain de s'émerger un pionnier international en tourisme participatif et solidaire.
- L'industrie touristique dans sa version marocaine nécessite d'être réfléchie comme étant un secteur Soft-Power, ambassadeur d'efforts d'émergence sociale du royaume en capitalisant sur ses forces en termes de sûreté et de sécurité nationale et de cohésion sociale.
- L'authenticité et la traditionnalité des ressources culturelles ne peuvent pas échapper aux pressions mondiales d'innovation. Si l'ONMT opte sur des compagnes touristiques

promotionnelles à long terme, telle que celle intitulée « Maroc, Terre de lumière » lancée récemment, or que dans un monde très volatil et complexe d'interactions offre-demande, l'obligation porte sur le fait de mener un rebranding saisonnier continu, dont la cadence est très rapide et évolutive, tout en préservant l'originalité de ces atouts.

- Un programme d'accompagnement au niveau d'efficacité et de performance opérationnelle des managers est vivement recommandé, afin d'aider le tissu d'acteurs touristiques à poursuivre les évolutions managériales de l'industrie en question en évitant l'obsolescence des compétences.

- L'approche mercatique fondée sur l'hyper-digitalisation territoriale en présentant le pays comme étant un espace contenant plusieurs territoires digitalisés et faisant lui-même l'objet d'une destination touristique intelligente, n'est réalisable qu'à travers la valorisation de l'intégration et l'action citoyenne, l'exemple de la plateforme All Agadir Souss Massa nécessite une considération et une propagation accentuées sur les différentes régions du royaume.

Tertio, d'un ordre socioéconomique, le tourisme marocain et à l'ère du monde en question est en nécessité de s'orienter vers les perspectives de la lutte contre la fragilité et la volatilité méso-environnementale en améliorant la qualité d'interactions entre les acteurs de son tissu économique.

Ainsi que, la réduction des inégalités en stabilisant des conditions de vie permettant une prospérité citoyenne à l'origine des incertitudes et des difficultés entravant le développement touristique des espaces en donnant par effet une optimale résilience réduisant les risques liés aux dimensions VUCA.

Discussion :

La réflexion poursuivant une méthodologie abductive comme celle adoptée présente plusieurs risques lors du premier stade qualitatif inductif, bien lucide que la logique d'exploration basée sur la revue de littérature enrichie par la recherche-action nécessite une exhaustivité et une exactitude de collecte des données. C'est ainsi que le niveau d'approfondissement de la recherche ne prétend pas d'avoir réussi à produire des connaissances ou transformer la réalité à découvrir et à explorer.

Tandis que l'approche de l'essai de modélisation démontre plutôt un sens descriptif que celui explicatif, ce qui renvoie aux lacunes du codage mis en place pour explorer la relation du développement touristique et la théorie du monde VUCA.

N'ayant abouti qu'à mettre en place un processus globalisé et simple de codage ouvert puis axial, mais non sélectif, ce qui nécessite une mobilisation complète de la théorie ancrée « Grounded Theory (Glaser, et al., 1967) » sous l'application des approches de la modélisation qualitative et quantitative dans les prochains travaux.

Ainsi, l'essai de modèle théorique ne déduit pas suffisamment les liens d'influence réciproque indirecte (aucune prise en considération des effets médiateurs et des effets modérateurs) et d'association (dont la corrélation et l'intensité de la relation) entre les composantes derrière la VUCA. Bien qu'il permet uniquement de déterminer leurs sources, c'est-à-dire les variables de causes (thèmes, codes et sous-catégories), et celles de conséquences (sept facteurs identifiant la VUCA).

L'étude empirique menée auprès du CRT de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima est parvenue dans un cadre global ciblé vers la problématique du développement touristique à l'ère de la VUCA en soulignant la mission promotionnelle de cet organe.

En réalité, les résultats ayant entretenus que les facteurs préliminaires et superficiels de la relation entre les deux concepts, ceci a causé l'inconvénient d'une modélisation descriptive et moins explicative ou démonstrative.

Sachant qu'à l'exception de cet acteur, la plupart des autres intervenants publics (délégation du tourisme) et privés (établissements hôteliers) n'ont pas détecté et/ou témoigné l'influence d'un univers commercial VUCA, malgré sa présence indirecte et palpable dans leurs constats sur les facteurs heurtant l'industrie touristique en divers échelons.

Cependant, ce travail exploratoire ambitieux vise à fournir une initiative académique afin de remplir le gap théorique et empirique de la relativisation entre le développement touristique et le monde commercial VUCA.

Conclusion :

Ce travail s'intéresse à la problématique de l'étude des perspectives économiques et sociales de développement touristique au Maroc provoquées par l'influence du monde commercial VUCA.

Bien qu'il souligne les objectifs d'exploration et d'application d'un modèle théorique permettant de visualiser la juxtaposition de la VUCA au développement touristique dans la finalité d'auscultation des perspectives en question.

En procédant par un raisonnement de recherche post-positiviste et une approche d'analyse abductive fondée sur un essai de modélisation qualitative inductive, basée sur la revue de littérature enrichie par les entretiens semi-directifs nommément menés auprès du CRT de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima en Mai-Juin 2022.

Pour ceci, la revue systématique en matière de la théorie du monde commercial VUCA explique que, la volatilité renvoie au changement rapide et constant des paradigmes environnementaux, l'incertitude rejoint l'imprévisibilité des événements.

La complexité s'associe à la quantité abondante de facteurs et leurs relations innombrables, tandis que l'ambiguïté désigne l'inaptitude à comprendre, décrire et interpréter le sens des événements, c'est-à-dire des faits, dont les liens de causalités et de conséquences.

Ajoutant que le développement touristique d'un espace s'associe à la capacité d'un espace à se démarquer et progresser en termes de cinq sous-indices indispensables et qui forment le TTDI, à savoir l'environnement favorable, la politique et les conditions des voyages et du tourisme, l'infrastructure, les moteurs de la demande de voyages et de tourisme, de même que la durabilité des voyages et du tourisme.

Ensuite, l'essai de modélisation théorique d'un développement touristique au monde VUCA à travers un codage de logique enracinée renforcée par une expérimentation empirique (entretiens semi-directifs), déduit que les quatre dimensions de la VUCA trouvent par ordre causal leurs origines dans :

Les changements ex-nihilo, les évolutions réfléchies, les transitions non systémiques, les effets domino et de coup de fouet.

De ces derniers proviennent les sept facteurs représentants des dimensions VUCA en interaction avec les systèmes touristiques des espaces à savoir, les mégatendances du marché, les variables environnementales, les tendances de l'offre et de la demande, les attracteurs, les vecteurs, les forces motrices et les contre-mouvements.

Cependant, la mise en application de cet essai de modèle théorique du développement touristique à l'ère de la VUCA pour l'exploration des perspectives de l'espace marocain a permis de relever que :

Par ordre économique, il est important de favoriser une transmission de l'environnement touristique des affaires vers une économie durable et responsable, une régularisation des prix pour réduire la volatilité de la demande en rendant les prestations touristiques accessibles à la clientèle interne et celle en provenance des marchés émetteurs émergents.

Ainsi qu'un éclatement spatial de l'offre touristique envers de nouvelles destinations en constituant de nouveaux pôles d'attractivité et l'installation des clusters spécialisés dans l'industrie en question, afin d'anticiper l'épuisement, l'obsolescence et la pression sur les villes de Marrakech et d'Agadir, déjà en lacune d'innovation promotionnelle et infrastructurelle.

Le volet social est conditionné par la réorganisation des systèmes éducatifs et de formation au profit de qualité et l'employabilité des ressources humaines, la valorisation de l'intégration et l'action citoyenne dans les projets de digitalisation des destinations marocaines, perçues comme intelligentes (exemple de la plateforme All Agadir Souss Massa).

Ajoutant, le renouvellement rapide des campagnes promotionnelles sous un Brading saisonnier pour faire face à la volatilité et l'ambiguïté, ainsi que l'édification d'un programme d'essor social et solidaire donnant à l'activité touristique marocaine le statut de Soft-Power au niveau international en capitalisant sur la sûreté, sécurité nationale et cohésion sociale, dont dispose et conserve le royaume.

D'un côté socioéconomique, les perspectives plausibles de la minimisation des inégalités et l'amélioration des conditions de vie locale sur plusieurs destinations à travers l'encouragement du tourisme participatif auront comme effet de contribuer à la stabilisation des conjonctures grâce à l'activation de la demande interne engendrant une résilience rapide du tissu d'acteurs.

Par effet, une maîtrise des menaces et une réduction à l'optimum des risques relatifs à l'impact des dimensions du monde VUCA.

D'où les études ultérieures peuvent se demander, sous quels paradigmes le secteur du tourisme au Maroc pourra constituer une Soft-Power du pays à l'ère de la VUCA ?

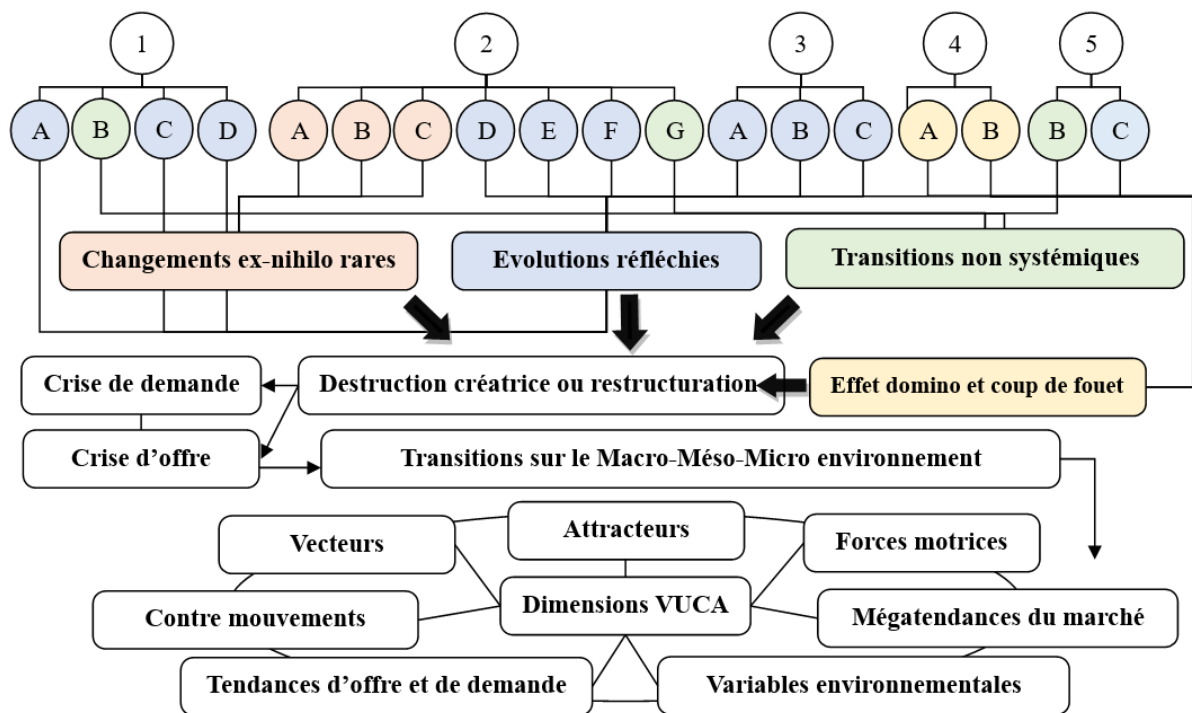
Annexe 1 : Essai de codage ouvert des composantes du monde commercial VUCA à l'image du développement touristique selon le CRT de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Thèmes	Codes
1-Commerce international	a. Instabilité perpétuelle
	b. Tensions politico-sécuritaires brusques
	c. Perturbation régulière de la supply chain touristique
	d. Inflation éminente impactant le pouvoir d'achat des visiteurs
2-Crise sanitaire COVID-19	a. Manque flagrant de visibilité sur les événements et leur avenir
	b. Paralysie des diverses activités touristiques
	c. Montée des imprévisibilités
	d. Fragilité constante et persistante
	e. Volatilité endurante
	f. Forte complexité du système modulaire du tourisme mondial

	g. Accélération du rythme de crises à des causes infimes et dépendante du commerce international
3-Perspectives de développement touristique à la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	a. Moins de renouvellement stratégique des plans et ambitions à moyen et long terme par les acteurs concernés
	b. Figée sur reconstruction du tourisme à moyen et long terme au lieu de penser sa croissance
	c. Le secteur du tourisme est moins considéré une priorité par les politiques publiques
4-L'influence de la VUCA sur la compétitivité, et de durabilité des destinations touristiques	a. Vaste effet domino causé par l'exhaustivité systémique de la relativité entre les éléments micro-méso-macro environnementaux de l'industrie touristique
	b. Flambée de l'effet coup de fouet déstabilisant la globalité du système touristique à travers une sur ou sous-estimation des faits
	c. La veille stratégique et l'intelligence économique demeure des éléments essentiels pour s'adapter à un environnement VUCA
	d. Création des clusters, des regroupements d'intérêt économique orientés vers le tourisme en misant de plus sur pôles d'attractivité territoriale
5-L'esence de la réalité du monde commercial VUCA	a. Facilité de l'hyper oscillation du tissu économique du secteur étudié
	b. Difficulté de la maîtrise des liens causaux en raison de non-linéarité et la non-relativité des facteurs dans des rares occasions
	c. Simple identifiabilité des facteurs représentants de la VUCA dans la majorité des cas

Source : Traité de l'auteur, basé sur les résultats des entretiens semi-directifs réalisés auprès du Conseil Régional du Tourisme de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Annexe 2 : Essai de codage axial basé sur les composantes (étiquettes ouvertes) du monde commercial VUCA impliquées et généralisés sur le secteur touristique



Source : Traité de l'auteur, basé sur le codage ouvert de l'annexe 1

Bibliographie:

Bennis Warren et Nanus Burn Leaders : The Strategies for Taking Charge by Warren Bennis [Livre]. - New York : Harper & Row, 1985. - p. 244. - 978-0060152468.

Denyer David et Tranfield David The SAGE handbook of organizational research methods : Producing a systematic review [Livre]. - California : Sage publications Ltd, 2009. - p. 776. - 1446200647.

DGPNP Plan triennal 1965-1967 [Rapport]. - Rabat : Délégation Générale à la Promotion Nationale et au Plan. Division de la Coordination Economique et du Plan, 1965. - p. 642.

FEM Reconstruire pour un avenir durable et résilient [Rapport]. - Cologny, Suisse : Forum Économique Mondial, 2022. - p. 91.

Glaser Barney et Strauss Anselm The Discovery of Grounded Theory [Livre]. - [s.l.] : Aldine Transaction, 1967. - p. 271. - 0-202-30260-1.

Herbert Barber Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience [Journal] // Journal of Management Development. - 01 June 1992. - 6 : Vol. 11. - pp. 4-12.

IRES Vers un nouveau monde Post-Covid-19 [Rapport]. - Rabat : Institut Royal des Etudes Stratégiques , 2021. - p. 359.

Matias Álvaro, Nijkamp Peter et Sarmento Manuela Advances in tourism economics : new developments [Livre]. - Lisboa : Springer, 2009. - p. 306. - 978-3-7908-2123-9.

MTAES Contrat programme 2020 - 2022 relance du secteur touristique en phase post Covid19 [Rapport]. - Rabat : Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, 2020. - p. 19.

OBST Tableau de bord des statistiques sur le tourisme au Maroc pour le mois de Décembre [Rapport]. - Rabat : Observatoire du Tourisme au Maroc, 2022. - p. 8.

OMT Assemblée de l'OMT 19ème session [Conférence]. - Gyeongju Coree du Sud : [s.n.], 2011. - p. 19.

OMT Communiqué de press [Conférence] // 2020 aura été la pire année de l'histoire du tourisme avec 1 milliard d'arrivées internationales en moins. - Madrid : [s.n.], 08 Janvier 2021. - p. 2.

Sarrasin Bruno Le tourisme, au risque du politique [Article] // Au risque du politique. - Marseille : OpenEdition Journals, 23 1 2004. - Téoros. - pp. 1-5.

Sharpley Richard et J. Telfer David Aspects of tourism : Tourism and development, concepts and issues [Livre]. - Bristol : Channel View Publications, 2002. - p. 406. - 1-873150-35-0.

ŠIMKOVÁ Eva et HOFFMANNOVÁ Martina Impact of VUCA Environment in Practice of Rural [Conférence]. - Hradec Kralove : Hradec Economic Days, 2021. - p. 12.

Taskan Burcu, Junça-Silva Ana et Caetano Antonio Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review [Journal] // International Journal of Organizational Analysis. - Bingley

United Kingdom : Emerald Publishing Limited , 23 June 2022. - 7 : Vol. 30. - pp. 196-217. - 1934-8835.

Thiétart Raymond-Alain Méthodes de recherche en management [Livre]. - Paris : Dunod, 2014. - p. 648. - 978-2-10-071109-3.

Van Tulder Rob, Verbeke Alain et Jankowska Barbara International Business in a VUCA world [Livre]. - Bingley : Emerald Publishing Limited, 2020. - p. 534. - 978-1-83867-256-0.

WTTC Cities Economic Impact [Rapport]. - [s.l.] : World Travel Tourism Council, 2022. - p. 49.

WTTC Global Travel & Tourism Catapults into 2023 Says WTTC [Rapport]. - [s.l.] : World Travel Tourism Council, 2023. - p. 2.