

La digitalisation de l'entrepreneuriat au Maroc : Opportunités et challenges

The digitalization of entrepreneurship in Morocco: Opportunities and challenges

ANAFLOUSS Nadia

LAREMSO

FSJES Mohammedia

Université Hassan II – Casablanca - Maroc

JAMAL Youssef

LAREMSO

FSJES Mohammedia

Université Hassan II – Casablanca - Maroc

Résumé : La digitalisation est considérée aujourd'hui parmi les leviers de croissance de l'activité entrepreneuriale grâce au développement rapide des technologies d'information et de communication (TIC).

Plusieurs chercheurs essaient d'étudier les différentes opportunités et challenges que présente cette nouvelle forme d'entrepreneuriat afin de proposer un cadre d'étude général. Donc, l'objectif de notre article est de contribuer au développement d'une compréhension globale de l'entrepreneuriat digital au Maroc. En général, les entrepreneurs jouent un rôle essentiel dans le développement économique des pays. Avant l'émergence des TIC, c'était plus difficile d'affranchir les barrières à l'entrée des nouveaux marchés, mais aujourd'hui le digital a facilité cet accès aux marchés et aux ressources. Toutefois, la maîtrise des TIC représente l'un des majeurs challenges de l'entrepreneuriat digital.

La présente étude cherche à déterminer de manière concise et générale les différentes opportunités et challenges issues de l'activité entrepreneuriale exclusivement digitale et dans quelle mesure le digital peut présenter en lui-même une opportunité de croissance pour l'entrepreneuriat ?

Afin de traiter ces questions, nous allons adopter un positionnement interprétativiste en optant pour une approche qualitative à travers la méthode des cas pratiques des start-ups marocaines opérant sur le digital.

Mots-clés : Digital ; Entrepreneuriat ; Entrepreneuriat digital ; opportunités ; challenges.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7117644>



1. Introduction

On assiste de plus en plus à une transformation digitale généralisée sur tous les secteurs et domaines où la majorité de la population est connectée, inscrite sur les réseaux sociaux et réalise des transactions en ligne. Il s'agit d'une révolution numérique énorme où tout le monde ne peut que participer.

Les entrepreneurs de nos jours opèrent dans un terreau fertile basé sur l'omniprésence du digital où les nouvelles technologies de l'information et la communication (NTIC) ne cessent d'évoluer.

Actuellement on parle déjà de l'entrepreneuriat digital qui englobe les nouvelles entreprises qui ont transformé des activités existantes en créant et en utilisant de nouvelles technologies numériques. Les entreprises numériques se caractérisent par une utilisation intensive des nouvelles technologies numériques (notamment les solutions sociales, mobiles, d'analyse et en nuage) pour améliorer les opérations commerciales, inventer de nouveaux modèles commerciaux (numériques), affiner la veille stratégique et dialoguer avec les clients et les parties prenantes à travers de nouveaux canaux (numériques). (Case, 2016).

Par ailleurs, l'entrepreneur aussi a changé face à la nouvelle donne numérique où il est passé d'une phase de vente classique à une phase de commercialisation sur le web (site vitrine, réseaux sociaux, vente e-commerce, etc.). (Florence, 2016).

L'entrepreneur digital est obligé donc à s'adapter à cette évolution exponentielle du web et de l'internet et même le comportement du consommateur avec le numérique qui ne cesse d'évoluer et se digitaliser plus que l'entreprise. Maîtriser le marketing digital, l'informatique, l'intelligence économique et le Big data est devenu une nécessité et non pas un choix pour survivre et croître.

A travers notre étude, nous allons essayer de traiter un état des lieux sur l'entrepreneuriat digital au Maroc à travers les opportunités qu'elle présente et les challenges qui règnent.

Le présent article est divisé en deux parties, la première propose un cadrage théorique et méthodologique. La seconde partie sera dédiée au traitement et discussion des cas pratiques des Start-ups marocaines opérant sur le digital.

2. Le cadre conceptuel de l'entrepreneuriat digital

2.1 L'entrepreneuriat digital

L'entrepreneuriat digital peut être défini comme une forme de création entrepreneuriale dans lequel une partie ou la totalité de l'activité de l'entreprise se déroule sous forme digital plutôt que sous des formats plus traditionnels [Hull et al. (2007)]. Selon cette définition, l'ensemble des composantes physiques de l'entreprise (Les produits, le stockage, la production, le lieu de travail...) pourraient prendre la forme digitale dans le cadre d'une création numérique.

Cependant, les entrepreneurs numériques sont des entrepreneurs qui créent des activités digitales sur des canaux numériques, tels qu'internet, afin de fournir au client final des biens ou services physiques ou numériques selon la typologie de l'entrepreneuriat digital choisi par ce dernier (léger, modéré ou extrême). (Hull et al, 2006)

En utilisant des business models différents dans le processus de création entrepreneuriale, les entrepreneurs se retrouvent face à plusieurs challenges et opportunités qu'ils doivent exploiter [Matlay et Westhead (2007); Okkonen (2004); Walker (2006)].

2.2 Les opportunités de l'entrepreneuriat digital :

Plusieurs chercheurs ((Casson, 1982) ; (Eckhardt et Shane, 2003) définissent l'opportunité comme « la situation dans laquelle de nouveaux biens, services, matières premières, marchés et méthodes d'organisation peuvent être introduits par de nouveaux moyens ». Cette représentation reflète l'orientation générale de la vision vers l'opportunité. Les opportunités entrepreneuriales dans l'économie digitale représentent la solution aux injustices sociales en utilisant les technologies d'information et de communication existantes (Pang et al, 2014). En se basant sur les recherches antérieures, deux approches sont possibles : ces opportunités peuvent être soit découvertes ou créées (Short et al, 2009). La première approche stipule que les opportunités sont créées, mais non trouvées (Ardichvili et al, 2003), tandis que la deuxième stipule que la définition d'opportunité axée sur la découverte est plus pertinente dans un contexte de création entrepreneurial (Short et al, 2009). La digitalisation permet d'élargir les possibilités de transactions numériques interentreprises ou celles destinées au grand public (Chu, Leung, Hui et Cheung, 2007). En effet, les canaux digitaux se basent majoritairement sur l'amélioration de l'expérience client en mettant en place plusieurs transactions qui révèlent l'individualisation du service commercial sur le marché de consommation élargi (Huang et Kuo, 2012). Avec la montée en puissance des TIC, nous assistons chaque jour à l'apparition de nouveaux entrepreneurs digitaux qui capitalisent sur leurs savoirs et leurs expériences pour exploiter les différentes opportunités qu'offre le canal numérique. Avant quelques années, il était plus difficile de monter sa propre entreprise à cause de l'existence des barrières à l'entrée du marché ainsi que l'existence de plusieurs coûts à supporter par l'entrepreneur à savoir : le coût de distribution, stockage, de fabrication... (Hull et al, 2006).

- **Facilité d'entrée sur le marché :**

Grâce au développement des NTIC, l'entrepreneur n'a besoin que de quelques instants pour créer un site web commercial en cliques seulement (Hull & al, 2007). L'émergence du Web 2.0 est un outil qui permet aux entrepreneurs digitaux de développer leurs activités et d'atteindre une communauté web susceptible d'acheter leurs produits (Hair & al, 2012).

- **Facilité de fabrication et de stockage :**

Sur le numérique, l'entrepreneur peut opter pour la commercialisation de produits (biens ou services) entièrement numériques ou traditionnels ; Ce choix aura un impact significatif sur ses coûts. Contrairement aux produits traditionnels, la commercialisation d'un produit numérique sur une plateforme numérique ne génère aucun coût de fabrication ou de stockage. Cependant, les produits numériques nécessitent un processus de création complexe, mais une fois que le produit est prêt à être proposé, aucune installation physique n'est nécessaire pour le stocker. Ainsi, l'entrepreneuriat digital réduit de nombreux coûts liés au processus de production traditionnel des produits.

- **Facilité de distribution :**

Grâce aux TIC, les clients se voient aujourd'hui proposer un vaste assortiment de produits et services répondant à la demande globale de clients souhaitant commander en ligne. La livraison de produits numériques tels que (logiciels, musique, films, ...) est immédiate après le paiement. Pour d'autres produits tels que les services en ligne (achat de nom de domaine, vêtement, etc.), la livraison peut prendre quelques jours.

D'un point de vue digital, les entreprises doivent faire face à la concurrence accrue. Et cela, en mettant en place un service client joignable 24h / 24 et 7j / 7 pour répondre aux demandes reçues. Un entrepreneur numérique non préparé peut ne pas honorer ses commandes et ainsi perdre ses clients.

- **Lieu de travail digital :**

La gestion de l'équipe digitale permet aux entrepreneurs digitaux de tirer parti de leur présence sur le Web. Ce développement des TIC offre désormais aux entrepreneurs numériques la possibilité également d'avoir des employés de différentes nationalités pouvant travailler sur la même plate-forme digital sans être physiquement présents sur le lieu de travail (Hull et al, 2006).

- **Produit numérique :**

Aujourd'hui, Internet représente un espace dans lequel des centaines de personnes sont interconnectées pour donner accès aux données globales disponibles sur les serveurs. Ainsi, il offre un potentiel considérable pour la distribution de produits numériques dans le monde entier (Tycksen et Jennings, 1999).

D'un point de vue entrepreneurial, la commercialisation d'un produit numérique offre plusieurs avantages qui vont au-delà de la fabrication, de la distribution ou du stockage ; Du point de vue digital, le produit peut facilement subir des modifications importantes sans affecter le processus de commercialisation du produit (Hull et al, 2006).

- **Service numérique :**

La plupart des nouvelles entreprises émergentes dans le domaine numérique offrent exclusivement un service numérique. Ce dernier représente pour le client un profit énorme en raison de la multitude d'avantages qu'il comprend : coût minimum de service et valeur forte perçue par le client (Hull et al, 2006).

De plus, l'entrepreneur doit s'assurer que le service fourni vaut vraiment le prix demandé, d'où la nécessité de se rapprocher du marché. Il est essentiel pour l'entrepreneur digital d'identifier les désirs de ses clients et de savoir ce que la concurrence fait pour répondre à leurs demandes et avoir toujours une longueur d'avance. À cette fin, les entrepreneurs numériques qui basent leurs business modèles uniquement sur la présence digitale, autrement appelée « entrepreneurs extrêmes », contrairement aux entrepreneurs traditionnels ou légers, doivent toujours être attentifs à leurs clients qui ne sont présents que sur un espace Web pour sous-traiter un service digital. (Hull et al, 2006).

2.3 Les challenges de l'entrepreneuriat :

L'étude réalisée par (Anvari et Norouzi, 2016) a souligné que la promotion et d'opportunités d'entrepreneuriat digital peut être considérée comme une mise en évidence de l'impact sur le niveau économique de la société et de son rôle dans l'augmentation du revenu par habitant. A cette fin, il faut faire face aux différents challenges.

- **Challenges familiaux :**

Lorsqu'il est question de succession familiale, la famille préfère que le fils prenne la relève de l'entreprise familiale plutôt que se lancer tout seule dans son aventure entrepreneuriale (Santhi et Kumar, 2011). Cette énigme sociologique se considère comme l'un des principaux défis de l'entrepreneuriat.

- **Challenges technologiques :**

Lorsque le système éducatif du pays est en retard par rapport à la structure du marché et ses exigences en termes d'entrepreneuriat digital, ces entrepreneurs doivent se poser la question sur quelle technologie serait idéale et comment l'utiliser ? (Santhi et Kumar, 2011).

- **Challenges financiers :**

Particulièrement, un entrepreneur digital trouve beaucoup de difficultés à obtenir un financement initial à cause de l'absence d'hommes d'affaires qui acceptent de faire partie d'une expérience digitale. Aussi, il ne peut pas avoir un prêt bancaire pour commencer son activité digital (Santhi et Kumar, 2011).

3. Le cadre empirique de l'entrepreneuriat digital : opportunités et challenges

3.1 Méthodologie de travail :

Pour établir un diagnostic de l'environnement interne et externe des entreprises digitales, nous avons fourni une étude qualitative basée sur l'étude de cas dans le but de découvrir et de comprendre les structures organisationnelles (Wacheux, 1996). Cette étude s'appuyait sur des entretiens semi-directifs avec des responsables de structures digitales. Ces entretiens ont été menés avec succès grâce à l'élaboration d'un guide d'entretien. L'étude de ces cas nous permettra de faire différentes observations sur les opportunités et les challenges de l'entrepreneuriat digital au Maroc.

Partant du fait qu'il s'agit d'une étude à caractère exploratoire, nous avons choisi de réaliser une étude qualitative (Wacheux, 1996). Ainsi, nous avons retenu le cas de 5 start-ups digitales opérant dans de différents domaines d'activités et ayant caractéristiques communes. La méthode des entretiens semi-directifs (enregistrés) consiste à situer le répondant dans une expérience concrète à travers le schéma d'entretien proposé et l'ordre dans lequel les questions sont posées, c'est pourquoi nous avons dressé une liste des thèmes à aborder au fur et à mesure de l'avancement de l'entretien afin d'orienter le répondant. Il s'agit de :

- Présentation de l'entrepreneur digital (son parcours personnel et professionnel) ;
- L'activité de la start-up digital (son environnement d'affaires, produit/service, évolution);
- Les opportunités/challenges que rencontrent les entrepreneurs digitaux au Maroc.

La technique de mesure choisie pour les entretiens semi-directifs est la technique d'analyse horizontale, verticale et synthétiser l'ensemble des résultats par la suite.

3.2 Résultats de l'étude :

Start-up A :

Notre première start-up est spécialisée dans la vente en ligne de bouquets et compositions de fleurs au Maroc. L'objectif de sa création étant d'approcher le service aux clients et de concevoir un nouveau modèle d'affaire pour le métier de fleuriste, qui, dans l'esprit marocain ne peut être présente qu'en magasin physique. Le dirigeant de cette structure digitale combine entre son parcours professionnel « MBA en administration des affaires » et son expérience professionnelle significative pour exploiter les différentes opportunités que présente le digital.

Sortir du lot et être capable de proposer des produits spécifiques à une cible bien particulière connectée et présente sur le web est l'opportunité principale évoquée par notre répondant. Tout de même, il faut avoir une technologie web pour bien gérer son activité en ligne.

Start-up B :

La réputation, le carnet d'adresse riche ainsi que la passion web de notre deuxième répondant représentent l'actif principal qui l'a poussé à lancer son projet digital d'achat en ligne de cadeaux pour tout type de cérémonies marocaines. Cet entrepreneur digital considère le web comme une véritable mine de richesse qu'il faut absolument exploiter et en tirer profit. A travers son expérience, il trouve que le digital était le canal le plus approprié à son projet en raison de l'absence de plusieurs coûts de loyer, stockage... que l'entrepreneur doit supporter s'il décide de lancer un projet physique. Le défi qu'il a trouvé en étant présent sur le digital est l'absence d'organismes qui soutiennent le financement de projet digitaux.

Start-up C :

Notre troisième répondant a choisi le canal digital pour se différencier de tous les acteurs présents sur le marché marocain de consulting immobilier. Ainsi, il propose ses services d'expertise et conseil en immobilier en ligne afin de profiter de l'expérience web qu'offre le digital à travers les maquettes 3D et les visites en 360°. Il trouve alors qu'il faut combiner la connaissance approfondie du marché avec les opportunités du web pour un projet digital réussi. Pour les défis, il trouve qu'il faut avoir une culture web développé pour une expérience client pleinement profitable.

Start-up D :

Notre quatrième start-up joue le rôle d'une centrale d'achat en ligne de services de locations de voiture, leur rôle est d'assister le client dans son choix en lui proposant les différents modèles en fonction de son budget dans la ville souhaité. Ainsi, ils ont développé des partenariats avec plusieurs prestataires de locations de voiture physiques. Sur le digital, ils profitent de la proximité avec le client pour proposer

leur service sans l'existence de coûts et frais à supporter similaires à ceux qu'ils devaient supporter en magasin physique. Le défi majeur rencontré est l'entretien permanent du site pour qu'il reste toujours ergonomique, responsive et pour que leur structure soit digne d'une expérience client inoubliable.

Start-up E :

Notre dernière start-up est spécialisée dans la livraison de produits de l'étranger au Maroc. Ainsi, les Marocains peuvent commander à partir de n'importe quel site e-commerce qui ne livrent pas ici au Maroc et recevoir leurs produits par le biais de cette structure. Cette structure n'est qu'un intermédiaire entre le site e-commerce et les clients résidants au Maroc. C'est donc une opportunité d'affaires que les dirigeants de cette structure ont voulu exploiter sur le canal digital où leur cible existe. Le défi rencontré par ces jeunes dirigeants est un défi d'ordre familial. Leurs familles souhaitent qu'ils acquièrent de l'expérience professionnelle dans le marché d'emploi avant de lancer un projet.

3.3 Conclusion et discussion des résultats :

Le débat sur le digital au Maroc reste d'actualité, c'est un sujet important pour les entrepreneurs, les responsables politiques et la société civile. La digitalisation est souvent limitée à l'utilisation de l'informatique et des hautes technologies, mais elle a un rôle fondamental dans l'invention de nouveaux business modèles dans tous les secteurs d'activité. En fait, c'est dans ce développement qui offre aux entrepreneurs, parmi d'autres, d'énormes possibilités où réside l'importance de la digitalisation.

Généralement, les entrepreneurs optent pour le canal digital pour exploiter les opportunités entrepreneuriales qui leur ouvrent la voie d'accès vers de nouveaux marchés, acquérir de nouveaux clients ou le développement d'un nouveau portefeuille de produits/services. Plus encore, le digital minimise les risques des concurrents présents sur le canal traditionnel.

Grâce à l'étude que nous avons menée, nous avons trouvé que les opportunités principales citées par les différents entrepreneurs interviewés sont : la présence de la cible sur le digital, l'absence de différents coûts supportés sur le canal traditionnel et l'expérience client qu'offre le digital. Tandis que les challenges à lesquelles ces entrepreneurs font face sont : l'absence d'une culture web et des formations pédagogiques axées sur le digital, les défis familiaux.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18: 105-123.
- [2] Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. K & S Ranch, Fifth Edition.
- [3] Case, S. (2016). *The Third Wave: An Entrepreneur's Vision of the Future*. Simon & Schuster.
- [4] Casson M (1982) *The entrepreneur: an economic theory*, 2nd edn. Edward Elgar, Oxford.
- [5] Chu, S.-C., Leung, L. C., Hui, Y. Van, & Cheung, W. (2007). Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study. *Information & Management*, 44(2), 154-164.

- [6] Eckhardt JT, Shane SA (2003) Opportunities and entrepreneurship. *J Manage* 29(3):333–349.
- [7] Florence, T-M. (2016). « L'entrepreneuriat : acte disruptif pour briser le plafond de verre ? » *Géoéconomie*, 2016/2 (N° 79), p. 165-173.
- [8] Flores L. (2012), *Mesurer l'efficacité du marketing digital*. Editions Dunod.
- [9] Florida, R., Adler, P. and Mellander, C. (2016). «The City as Innovation Machine. » Working Paper Series. REF. 2016-MPIWP-002. Martin Prosperity Research.
- [10] Frank A. Tycksen, Jr. Charles W. Jennings. (1999). Digital product dissemination and sale. United states patent.
- [11] Hair N, L R. Weitsch, C.E Hull, V Perott and Y Hung (2012). « Market orientation in digital entrepreneurship: advantages and challenges in a web 2.0 networked world », *international journal of innovation and technology management*.
- [12] Huang, Y. F., & Kuo, F. Y. (2012). How impulsivity affects consumer decision-making in e-commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(6), 582–590.
- [13] Hull, Clyde; Hung, Yu-Ting; and Hair, Neil. (2006). *Digital entrepreneurship*. EDGE.
- [14] Hull, Clyde Eiríkur and Caisy Hung, Yu-Ting and Hair, Neil and Perotti, Victor and Demartino, Richard, *Taking Advantage of Digital Opportunities: A Typology of Digital Entrepreneurship* (January 1, 2007). *International Journal of Networking and Virtual Organisations* 4 (3), 290-303, (2007).
- [15] Isenberg, D. (2011). «The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for
- [16] *Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. » The Babson Entrepreneurship
- [17] *Ecosystem Project*.
- [18] Kotler P., Kartajaya H. et Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0*, Editions Nouveaux Horizons.
- [19] Marrone R. & Gallic C. (2018), *Le grand livre du marketing digital*, Editions Dunod.
- [20] Martin B. (2013), « Le marketing digital, ses formes et ses enjeux pour une communication interactive et personnalisée avec les consommateurs ». CREG.
- [21] Matlay, H. Westhead. (2007). Innovation and collaboration in virtual teams of e-entrepreneurs: case evidence from the European tourism industry. *International journal of entrepreneurship and innovation*, vol. 8, No. 1, pp. 29-36.
- [22] Okkonen. (2004). How virtuality affects knowledge work: Points on performance and knowledge management. *International journal of networking and virtual organisations*, vol. 2, No. 2, pp. 153-161.
- [23] Pang, J., Zhu, X., & Liu, J. (2014). In *Search of Entrepreneurial Opportunities in Digital Economy*. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1493–1504. Parker, G., Alstyne, M. and Choudary, S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy, and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
- [24] Ries, E. (2011). *The Lean Start-up: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Portfolio Penguin.
- [25] Santhi, N & S. Rajesh Kumar. (2011). *Entrepreneurship challenges and opportunities in India*.
- [26] *Bonfring international journal of industrial engineering and management science*, vol.1, special issue.
- [27] Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2009). The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40–65.
- [28] Walker, H. (2006). The virtual organisation : a new organizational form. *International journal of networking and virtual organisations*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-41.