

L'entrepreneuriat digital au Maroc : Zoom sur les startups digitales de la région de l'Oriental

Digital entrepreneurship in Morocco: Focus on digital startups in the Oriental region

Jamal MIR, (Doctorant)

*Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des Technologies de l'Information (EM2TI)
Institut National des Postes et Télécommunications (INPT), Maroc*

Hafid BARKA, (Enseignant-Chercheur)

*Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des Technologies de l'Information (EM2TI)
Institut National des Postes et Télécommunications (INPT), Maroc*

Adresse de correspondance :	Institut National des Postes et Télécommunications Av. Allal Al Fassi, Rabat –Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MIR, J., & BARKA, H. (2024). L'entrepreneuriat digital au Maroc : Zoom sur les startups digitales de la région de l'Oriental. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 51-67. https://doi.org/10.5281/zenodo.10547363
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: December 0, 2023

Accepted: January 0, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 1 (2024)

L'entrepreneuriat digital au Maroc : Zoom sur les startups digitales de la région de l'Oriental

Résumé :

L'entrepreneuriat digital dans la région de l'Oriental du Maroc est en plein essor. Cette région offre un environnement propice au développement de startups digitales. Plusieurs facteurs contribuent à cette dynamique. Tout d'abord, la jeunesse et la population active nombreuse de la région offrent un vivier de talents et de compétences pour lancer et développer des projets à caractère digital. De plus, l'accès aux nouvelles technologies est en constante progression dans la région, ce qui favorise l'émergence des startups digitales. Des initiatives ont également été mises en place pour soutenir l'entrepreneuriat digital dans l'Oriental. Des incubateurs et des espaces de coworking ont ainsi été créés pour accompagner les porteurs de projets et leur fournir les ressources nécessaires pour se développer. L'objectif principal de cet article est de souligner les principales contraintes et opportunités d'affaires auxquelles font face les start-ups digitales de la région de l'Oriental dans un contexte marqué par la croissance du digital, une concurrence féroce et une opacité du marché. En utilisant des méthodes qualitatives, notamment le guide d'entretien, nous avons basé notre étude sur un échantillon représentatif de dix secteurs différents afin de généraliser des résultats tels que le web et le marketing, l'éducation technologique, le e-commerce, la technologie financière, etc.

Mots clés : Entrepreneuriat digital, Startups digitales, Oriental, Maroc

Classification JEL : M13, M15, O32

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

Digital entrepreneurship in the orient of Morocco is booming. The region offers a favourable environment for the development of digital start-ups. Several factors are contributing to this dynamic. Firstly, the region's youthful population and large workforce provide a pool of talent and skills to launch and develop digital projects. Add to that, the access to new technologies is constantly increasing in the orient, encouraging the emergence of digital start-ups as well. Initiatives have also been put in place to support digital entrepreneurship. Incubators and coworking spaces have been set up to support entrepreneurs and to provide them with the resources they need to develop. The main aim of this article is to highlight the main constraints and business opportunities that face digital start-ups in the Oriental region, in a context marked by the growth of digital, fierce competition and market opacity. Using qualitative methods, in particular the interview guide, we based our study on a representative sample of ten different sectors in order to generalise the results, such as web and marketing, technology education, e-commerce, financial technology, etc.

Keywords: Digital entrepreneurship, Digital startups, Oriental, Morocco

JEL Classification: M13, M15, O32

Type of article: Applied research

1. Introduction

Au cours des dernières années, le Maroc a connu une véritable expansion dans le domaine de l'entrepreneuriat digital. Grâce aux efforts déployés par le gouvernement, les institutions financières et les acteurs locaux, il a réussi à créer un environnement propice au développement des start-ups digitales et des entreprises innovantes.

Le Royaume a développé un solide écosystème d'entrepreneuriat digital, grâce à des initiatives publiques et privées, des incubateurs et accélérateurs, ainsi qu'à des programmes d'accompagnement et de formation aux compétences digitales visant à encourager l'innovation et l'entrepreneuriat dans le secteur digital.

Selon une étude menée en 2020 par Startup Genome, le Maroc est classé 22e parmi les pays émergents en matière de startups digitales. En 2019, il y avait environ 900 startups digitales au Maroc, employant environ 8 000 personnes. Ce nombre est en constante augmentation, avec de nouvelles startups qui voient le jour chaque année.

Rabat, Casablanca et Marrakech sont les principales villes du Maroc où sont concentrées la plupart des startups digitales. Ces villes offrent un environnement propice au développement de ces entreprises, avec des infrastructures modernes et un écosystème entrepreneurial dynamique.

La région de l'Oriental ne fait pas exception, elle s'est inscrite durant ces dernières années dans une série de programmes relative à l'entrepreneuriat d'une manière générale et à l'entrepreneuriat digital d'une manière particulière. En effet, les acteurs de cette région, notamment CRIO, conseil de l'Oriental, les banques et les autres structures, ont fait preuve d'une forte implication dans les différents programmes d'appui et d'accompagnement des startups digitales.

À cet égard, les start-uppeurs ont essayé de saisir les différentes opportunités offertes par des structures d'accompagnement en confirmant leurs présences dans divers secteurs de l'entrepreneuriat digital à l'image du Telecom – IoT – Cloud, TravelTech, WorkTech – EdTech et la FinTech – AssurTech. En revanche, les startups digitales de ladite région trouvent des difficultés énormes rendant la réalisation des performances une mission difficile voire complexe malgré les efforts consentis par les parties prenantes. A cet effet, le présent papier tente de répondre aux interrogations suivantes : **Quelles sont les contraintes rencontrées par les startups digitales de la région de l'oriental ? et quelles sont les différentes opportunités d'affaires à saisir dans l'écosystème de l'entrepreneuriat digital ?**

Pour répondre à ces interrogations, nous allons aborder dans un premier temps le soubassement théorique des variables évoquées, dans un deuxième temps nous allons démystifier l'entrepreneuriat digital au sein de la région de l'oriental et dans un dernier temps nous allons mener une étude qualitative basée sur un guide d'entretien ciblant les start-uppeurs digitaux dans les différents secteurs.

2. L'entrepreneuriat : genèse, évolution et approches

Le domaine de l'entrepreneuriat a fait couler beaucoup d'encre dans plusieurs disciplines : telles que la sociologie, la psychologie, l'économie, la gestion, l'histoire, etc. En effet, Verstraete (2008) insiste sur le rôle stratégique de la coordination entre les différentes disciplines précitées pour assurer une accumulation de connaissance dans le champ de l'entrepreneuriat. Ainsi, Bruyat (1993) confirme que « *un champ scientifique ou une discipline n'existe que si une communauté scientifique se constitue et s'organise, si elle produit des recherches, si elle dispose de revues et si elle organise des colloques spécifiques permettant aux chercheurs de partager les résultats de leurs travaux* ».

Dans ce sens, il est important de citer qu'il sera compliqué de délimiter la recherche en entrepreneuriat à une seule facette vu la complexité de ce domaine d'investigation. Par conséquent, il est indispensable de faire un survol sur les différentes approches et prouver la complémentarité entre elles et construit particulièrement le champ de l'entrepreneuriat (Verstraete,1999 ; Messeghem 2006). Traditionnellement, la littérature relative au champ de l'entrepreneuriat a précisé trois grandes approches à savoir :

Graphique 1 : Les approches phares de l'entrepreneuriat



Source : Auteurs

2.1. Approche descriptive :

L'approche descriptive est une approche centrée sur l'individu, qui répond à la question qui est l'entrepreneur ? elle est appelée aussi approche par les traits (Stevenson et Jarillo, 1990). Les traits peuvent être définis comme "des caractéristiques durables de la personnalité qui se manifestent par un comportement relativement constant face à une grande variété de situations" (Janssen et al., 2016, p.46). Il s'agit donc de mobiliser les principales caractéristiques d'un individu pour créer sa propre entreprise.

Pour distinguer entre l'entrepreneur et non-entrepreneur, Gartner et al. Analysent les caractéristiques psychologiques, les comportements des entrepreneurs. Ils mettent l'accent sur l'observation et la compréhension des traits de personnalité, du système des valeurs dans le but de développer des connaissances et des modèles explicatifs pour exercer une activité entrepreneuriale et les distinguent par rapport les non-entrepreneurs. Cela peut inclure l'étude des attributs et des compétences des entrepreneurs, des facteurs environnementaux et des stratégies de croissance des entreprises (Shaver et Scott, 1991).

Selon Danjou (2001, p.11), l'approche par les traits de l'entrepreneur se concentre sur l'idée que certaines caractéristiques personnelles spécifiques distinguent les entrepreneurs des non-entrepreneurs. Cette approche suggère que ces traits sont innés et que les individus qui possèdent ces caractéristiques sont plus susceptibles de réussir en tant qu'entrepreneurs (McClelland, 1961).

Tableau 1 : Questionnement des chercheurs en fonction des principaux courants de pensée

Courant	Perspective	Périodes	Question	Auteurs
Traits de personnalité	Individuelle : Les individus entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs	De 1950 jusqu'à 1990	Qui et pourquoi ?	Ronstadt (1984) Toulouse (1988) Stevenson et Jarillo (1990)

Source : (adapté de Omrane, Fayolle et Zeribi-benslimane, 2011)

L'approche descriptive de l'entrepreneuriat se penche sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs en examinant leur comportement, leurs attitudes et leurs motivations. Bien que cette approche ne se concentre pas spécifiquement sur les traits de personnalité, elle met en lumière certaines caractéristiques psychologiques associées chez les entrepreneurs.

2.2. Approche comportementale

Les années 1990 ouvrent une nouvelle ère en matière d'approche entrepreneuriale. Elle s'appuie sur l'étude des comportements des entrepreneurs (approche par les faits). Cette approche occupe une place importante dans les réflexions dans le domaine de l'entrepreneuriat, qui sert à définir l'entrepreneur par ce qu'il fait, par ses actions et ses comportements qu'il utilise pendant les étapes de la création d'entreprise (Chandler et Jansen, 1992, p. 236).

En outre, il est naturellement de souligner que le comportement de l'entrepreneur n'est rien sans un environnement adéquat, car les personnes ne vivent pas en vase clos. Par conséquent, le milieu dont elles ont acquis des expériences professionnelles et cognitives contribue à influencer en évolution la carrière entrepreneuriale (Cooper et Dunkelberg, 1981 ; Dana, 1993 cité par Audet).

Selon Gartner, W. B. (1988), les comportements caractérisant l'entrepreneur dans son activité entrepreneuriale s'inscrivent dans un environnement culturel, social, économique et politique. Pour Kuratko, DF et Hodgetts, RM (2017), l'approche comportementale de l'entrepreneur se concentre sur l'étude des caractéristiques et des comportements des individus qui entreprennent. Elle cherche à comprendre comment les entrepreneurs prennent des décisions, gèrent le risque, saisissent les opportunités et gèrent leurs entreprises.

Cette approche reconnaît que les entrepreneurs sont influencés par des facteurs psychologiques, sociaux et cognitifs. Elle a mis l'accent sur les faits, les motivations, les attitudes et les compétences des entrepreneurs (Baum, JR et Frese, M.2014). Elle s'intéresse également aux processus de prise de décision des entrepreneurs dans des environnements incertains et complexes. Les entrepreneurs sont souvent confrontés à des choix difficiles, et leur capacité à prendre des décisions rapides et informées est cruciale pour le succès de leur entreprise.

En outre, l'approche par les faits examine comment les entrepreneurs identifient et saisissent les opportunités. Les entrepreneurs sont souvent à l'affût des opportunités, et la capacité de les repérer et exploiter. Leur capacité à innover, à être créatif et à penser de manière non conventionnelle est essentielle dans ce processus (Shepherd, DA et Patzelt, H, 2011). En effet, elle se préoccupe sur la gestion des entreprises par les entrepreneurs qui doivent être capables de gérer efficacement leur entité, de prendre des décisions stratégiques, de mobiliser des ressources et de gérer les relations avec les parties prenantes (Gartner,1993).

Le tableau suivant recense les principaux comportements entrepreneuriaux cités dans la littérature entrepreneuriale (Bird, Schjoedt et Baum, 2012)¹.

Tableau 2 : Les principaux comportements entrepreneuriaux cités dans la littérature entrepreneuriale :

Comportements	Auteurs
Temps passé à développer des liens	Greve et Salaff (2003)
Encourager la participation des employés	Rauch & al. (2005)
Résolution de problèmes	Hite (2005)
Recherche de capitaux	Orser & al. (2006)
Obtenir du soutien	Hanlon et Saunders (2007)
« Behavior sequences »	Detienne et Chandler (2007)
Concevoir produits et services	Cloninger et Oviatt (2007)
Approcher l'investisseur	Zhang & al. (2008)
Communiquer avec le client	De Clerq et Rangarajan (2008)
« Scanning frequencies »	Stewart & al. (2008)
Rôle de l'entrepreneur selon les phases	Wright & al. (2008)
Rapidité de décision	Talaulicar & al. (2005)

¹ Adapté et Traduit et par Didier Grandclaude et Thierry Nobre (2013)

Débattre la décision	Talaulicar & al. (2005)
Interaction avec les agents externes	Grandi et Grimaldi (2005)
Organiser	Lichstenstein & al. (2006)
Planifier (sous-comportements et temps)	Gruber (2007)
Improviser	Hmielski et Corbett (2008)
Planifier le temps	Bluedorn et Martin (2008)
Transmettre la crédibilité, organiser, tisser des liens avec l'actionnaire	Zott et Huy (2007)
Acquérir l'information	Dyer & al. (2008)
Leadership (directif et participatif)	Hmieleski et Ensley (2007)

Source : Grandclaude & Nobre (2013)

A cet égard, les recherches sur l'approche comportementale mettent l'accent sur l'étude des caractéristiques, des comportements et des processus de prise de décision des entrepreneurs. Elle reconnaît l'importance des facteurs managériaux, sociaux et cognitifs dans la réussite entrepreneuriale.

Stevenson et Jarillo (1990) affirment que l'approche par les faits réduit le phénomène complexe de l'entrepreneuriat à des comportements observables, négligeant ainsi d'autres aspects importants tels que les motivations, les valeurs et les traits de personnalité des entrepreneurs. Certaines critiques soutiennent que l'approche comportementale se concentre principalement sur l'observation et la mesure des comportements entrepreneuriaux, ce qui limite la compréhension des processus cognitifs et internes qui sous-tendent ces comportements.

2.3. L'approche processuelle :

L'approche processuelle de l'entrepreneuriat se concentre sur la manière dont les entrepreneurs trouvent, évaluent et exploitent les opportunités. Brown et al. (2001) soutiennent que l'entrepreneuriat est un processus dynamique et itératif, passant par plusieurs étapes, telles que la génération d'idées, l'évaluation des opportunités, la création de l'entreprise, la gestion de la croissance et la sortie de l'entreprise.

Dans cette approche, l'accent est mis sur l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement, ainsi que sur la manière dont l'entrepreneur gère les risques et les incertitudes. Sarasvathy (2001) souligne que les entrepreneurs ont tendance à adopter une approche effectuable plutôt que causale dans la prise de décision, en exploitant les compétences, les connaissances et les réseaux existants pour identifier et saisir les opportunités.

La définition de Gartner, H. W. (1990) du processus entrepreneurial met l'accent sur les étapes que doivent parcourir les individus pour créer une nouvelle entreprise. Selon Gartner, H. W. (1990), le processus entrepreneurial se compose de trois phases distinctes :

- **L'apparition de l'opportunité** : cette phase se manifeste par la découverte ou la reconnaissance d'une opportunité d'affaires potentiellement rentable. L'entrepreneur identifie un besoin non comblé sur le marché ou une inefficacité dans un secteur d'activité, et voit cette situation comme une opportunité pour créer une entreprise et fournir une solution innovante.
- **La décision de création de l'entreprise** : une fois l'opportunité identifiée, l'entrepreneur doit prendre une décision pour créer une entreprise afin d'exploiter cette opportunité. Cette décision implique une évaluation des ressources nécessaires, une réflexion sur le modèle économique et la planification des étapes à franchir pour lancer l'entreprise.
- **La création de l'entreprise** : une fois la décision prise, l'entrepreneur met en œuvre les actions nécessaires pour créer légalement et physiquement l'entreprise. Cela comprend l'enregistrement, la mobilisation des ressources, la mise en place des opérations et le développement des produits ou services.

Gartner, H. W. (1990) avance que ce processus entrepreneurial est itératif et dynamique. Les entrepreneurs doivent continuellement évaluer et ajuster leurs actions en réponse aux changements du marché et aux nouvelles informations. Ils doivent également faire preuve de créativité et d'innovation pour relever les défis et éviter les obstacles qui se présentent à eux.

3. L'entrepreneuriat digital : Contexte d'émergence

L'émergence de l'entrepreneuriat digital est un phénomène intéressant et en constante évolution. Avec l'avènement d'Internet et des nouvelles technologies, de plus en plus de personnes se lancent dans l'entrepreneuriat en ligne qui offre de nombreuses opportunités d'affaires, tels que la possibilité de travailler de n'importe où, la flexibilité des horaires et la possibilité de toucher un public mondial (Zhao et Collier, 2016). De plus, le coût de démarrage d'une entreprise en ligne est souvent moins élevé que celui d'une entreprise traditionnelle.

Ainsi, de plus en plus de jeunes entrepreneurs innovants (start-uppeurs) s'orientent vers l'entrepreneuriat digital. Ce contexte leur permet d'accoster dans un marché important dans lequel les opportunités d'affaires sont nombreuses et les start-ups sont majoritairement digitales, que ce soit la création de sites web, le commerce électronique, le marketing en ligne, le développement d'applications mobiles, le marketing des médias sociaux, le blogging, le dropshipping., etc. Cependant, il est important de noter que l'entrepreneuriat digital comporte également des défis. La concurrence, souvent féroce, contraint les start-ups à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux changements de marché.

Parallèlement, il est vrai de dire qu'entreprendre de manière digitale est aujourd'hui considéré comme étant l'une des plus importantes sources de développement d'un pays. Ceci permet aux économies nationales de créer de nombreux emplois, notamment dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'e-commerce, de la fintech et d'autres domaines liés au digital. Ces emplois contribuent à réduire le chômage et pousser la croissance économique via les startups et les entreprises digitales en créant de nouvelles opportunités commerciales et en générant des revenus. L'innovation technologique et l'adoption de nouvelles technologies stimulent également la productivité et la compétitivité dans divers secteurs de l'économie. En effet, les entrepreneurs marocains utilisent des solutions de gestion en ligne pour optimiser leurs opérations et accroître leur efficacité accédant ainsi plus facilement aux marchés internationaux. En outre, l'entrepreneuriat digital favorise l'innovation et le développement technologique d'un pays en introduisant de nouvelles idées, de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'affaires, ce qui stimule l'innovation dans l'économie et favorise la transformation digitale des entreprises en soutenant, également, à renforcer l'écosystème entrepreneurial et attirer l'attention des investisseurs, des incubateurs, des accélérateurs et d'autres acteurs de l'écosystème, ce qui privilège le développement d'un environnement favorable à l'innovation et à l'entrepreneuriat digital.

4. L'entrepreneuriat digital : survol historique

L'histoire de l'entrepreneuriat digital est en constante évolution et continue d'être façonnée par les avancées technologiques et les tendances du marché. Il convient de noter que cette chronologie est une vue d'ensemble et ne couvre pas tous les développements et événements importants de l'entrepreneuriat digital. Il est important pour les entrepreneurs digitaux de rester à l'affût des dernières évolutions et de s'adapter aux changements du marché pour réussir dans ce domaine en constante évolution.

Cette histoire remonte aux débuts de l'informatique et de l'internet. Le tableau ci-dessous présente une brève chronologie des principaux événements et développements de l'entrepreneuriat digital :

Tableau 3 : Principaux événements de l'entrepreneuriat digital

Années	Principaux événements
1960-1970	Pendant cette période, les premiers ordinateurs et réseaux informatiques ont été développés. Des entreprises telles qu'IBM et Xerox ont joué un rôle clé dans la mise en place de l'infrastructure technologique nécessaire à l'essor de l'entrepreneuriat digital.
1980	L'avènement des ordinateurs personnels a ouvert la voie à une nouvelle génération d'entrepreneurs. Des entreprises comme Microsoft, Apple et Dell ont été fondées et ont contribué à la vulgarisation de l'informatique personnelle.
1990	L'essor d'internet a marqué une étape majeure dans l'histoire de l'entrepreneuriat digital. Des entreprises comme Amazon, eBay, Yahoo et Google ont été créées, offrant des services en ligne tels que le commerce électronique, les moteurs de recherche et les réseaux sociaux.
2000	La bulle internet a éclaté, mais cela n'a pas freiné l'entrepreneuriat digital. Des entreprises comme Facebook, Twitter et LinkedIn ont été lancées, transformant la façon dont les gens communiquent et interagissent en ligne.
2010	L'explosion des smartphones et des applications a ouvert de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs. Des entreprises telles qu'Uber, Airbnb et Spotify ont révolutionné les industries du transport, de l'hébergement et de la musique en proposant des plateformes digitales innovantes.
2020 et au-delà	L'entrepreneuriat digital continue de se développer rapidement. Les technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, la réalité virtuelle et la blockchain offrent de nouvelles possibilités pour les entrepreneurs digitaux. De plus, la pandémie de COVID-19 a accéléré la transition vers le commerce en ligne, ce qui a créé de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs digitaux.

Source : Auteurs

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat digital continue de se développer au Maroc, avec de plus en plus de startups innovantes et de programmes de soutien aux entrepreneurs, en se distinguant par la présence de plus de 2 000 startups en activité, soutenues par 70 structures d'accompagnement en 2021 suivant la Société financière internationale (SFI). Des événements tels que les hackathons, les concours de startups et les conférences sur l'entrepreneuriat sont organisés régulièrement pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat digital dans le pays.

5. La région de l'oriental : Présentation, programmes et état des lieux

5.1. Présentation de la région de l'oriental

La région de l'Oriental est l'une des douze régions administratives du Maroc. Elle est située dans le nord-est du pays, et est bordée par l'Algérie à l'est. La région de l'Oriental est composée de quatre provinces : Oujda-Angad, Nador, Driouch, et Berkane. Elle se caractérise par une économie diversifiée axée principalement sur l'agriculture, l'industrie et le tourisme.

D'après les données de la direction régionale de l'Oriental du Haut-Commissariat au Plan (HCP) en janvier 2021, l'économie de la région de l'Oriental repose principalement sur les activités du secteur tertiaire, à savoir les services marchands et non marchands. En 2018, ces activités ont représenté 47,5% du PIB total de la région. En deuxième position, le secteur secondaire, englobe l'industrie, les mines, la distribution d'électricité et d'eau, ainsi que le bâtiment et les

travaux publics, avec une part de 22,4% du PIB régional. Le secteur primaire, comprenant l'agriculture et la pêche, occupe la dernière place avec 15,2% du PIB global de la région. De plus, ces dernières années ont été marquées par un renouveau dans la région de l'Oriental grâce à la mise en place de projets d'envergure tels que la Technopole d'Oujda, l'Agropole de Berkane, la zone logistique et portuaire Nador West Med (Lakhloufi et El Majidi. 2021). Ainsi que le parc industriel de Selouane (Kasmi, et al. 2023). Ces méga-projets, considérés comme des moteurs de développement, contribueront indéniablement à l'atteinte des objectifs fixés en matière de croissance économique et de création d'emplois.

5.2. Les programmes d'accompagnement digital :

Durant ces dernières années, l'entrepreneuriat digital a connu un développement considérable au niveau de la région de l'oriental. Selon les statistiques de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) jusqu'à septembre 2023, le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) représente environ 3,62 % de l'activité économique globale de la région. Cela est attribuable à une panoplie de programmes mettant en collaboration les secteurs publics et privés afin de promouvoir l'esprit entrepreneurial et inculquer les bonnes pratiques managériales chez les entrepreneurs et les porteurs de projet de ladite région. Les programmes sous-mentionnés mettent l'entrepreneur ou/et l'entrepreneuriat digital au centre de préoccupation de la région pour se transformer, accélérer son développement et augmenter son efficacité.

- En collaboration avec l'Université Mohammed Premier, le Centre Régional d'Investissement de la Région de l'Oriental a initié " le Challenge Régional des Startups de la Région de l'Oriental ". Ce concours a pour objectif de repérer les start-ups novatrices et de soutenir les meilleurs projets grâce à un accompagnement complet et une assistance financière pour leur lancement.
- La Caravane Digitale d'accompagnement "MOUWAKABATY" a été organisée dans le but d'accompagner les porteurs de projets intéressés par le Programme Intégré d'Appui et de Financement des Entreprises. Cette caravane s'est déplacée dans toutes les provinces et préfectures de la région.
- Un programme dédié aux porteurs projets qui ont déjà reçu un soutien personnalisé pour accéder au financement via le PIAFE² qui vise à renforcer les connaissances et compétences des participants dans les domaines clés de l'entrepreneuriat, de la finance, du marketing digital, etc.
- Une formation axée sur le marketing digital appelée Boost with Facebook, destinée aux entrepreneurs qui souhaitent développer leurs projets. Cette formation enseigne l'utilisation des outils du marketing digital pour stimuler la croissance de leur entreprise.
- Le programme d'innovation et de créativité SMART Bank de BANK OF AFRICA (2020), en collaboration avec le CRI de la Région de l'Oriental et l'Université Mohammed Premier d'Oujda, vise à soutenir les porteurs de projets innovants en proposant des solutions adaptées aux défis régionaux et nationaux.
- Le partenariat entre le Centre Régional d'Investissement de la Région de l'Oriental (CRIO) et l'Observatoire De l'Entrepreneuriat (ODE) de BANK OF AFRICA vise à améliorer les compétences entrepreneuriales des porteurs de projets innovants.
- La création du technopôle d'Oujda en 2009, regroupe des différents secteurs tels qu'une zone franche, une zone ouverte comprenant des entreprises de petite et moyenne taille, un retailpark, une plateforme commerciale, un centre dédié à l'offshoring (Oujda Shore) et aux services, ainsi qu'une zone consacrée à la formation, appelée le Campus du savoir.

² Programme Intégré d'Appui à la Formation et à l'Education (PIAFE)

- Le lancement des instituts d'innovation digitale en 2023, tels que l'école YouCode de Nador, l'Ecole Nationale d'Intelligence Artificielle et du Digital de Berkane, ouvre des nouveaux horizons de formation en matière du digital et IA.

6. Méthodologie de l'étude

6.1. Positionnement de la recherche

Ce présent travail de recherche a pour objectif d'apporter une clarté conceptuelle sur le sujet de l'entrepreneuriat digital et de saisir les contraintes et les opportunités d'affaires de la région de l'Oriental en faisant recours à une méthodologie de recherche qualitative centrée sur une étude de cas unique (la région de l'Oriental). Dans cette présente recherche, nous adopterons les caractéristiques du paradigme interprétativiste.

6.2. Choix méthodologique et sélection de l'échantillon

D'après Guba et Lincoln (1994), l'objectif et la nature de l'investigation à réaliser constituent les règles d'arbitrage pour décider l'approche méthodologique à retenir dans un travail de recherche. Ainsi, l'approche qualitative centrée sur l'étude de cas dans une logique inductive de découverte s'avère utile pour répondre à l'objectif de notre présent travail.

Selon J. Hamel (1997), l'étude de cas peut être considérée comme une approche qui sert à englober plusieurs méthodes et techniques de recueil de données (observation directe, analyse de contenu, enquête par questionnaires et entretiens), sans pour autant comporter un protocole méthodologique strict, comme c'est le cas dans l'approche expérimentale.

Les méthodes qualitatives de recherche sont seules à rendre accessible une telle vision holistique (Benbasat et coll., 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Flyvbjerg, 2011 ; Patton, 1982 ; Stake, 2008 ; Worthman et Robert, 1982). Elles permettent, particulièrement pour l'étude de cas, d'observer et d'analyser ces phénomènes comme un tout intact et intégré (Bullock, 1986).

L'approche de l'étude de cas est beaucoup recommandée pour les recherches à caractère exploratoire et celles relatives à l'analyse des variables qui sont immensurables (Stake, (2005). Roy, 2009, Yin (1994). Miles et Huberman, (1994) ont défini l'étude de cas comme « *un phénomène quelconque se produisant dans un contexte délimité* »

Dans ce présent papier, nous allons opter pour l'entretien semi-directif avec des responsables des startups digitales de la région. L'étude de cas nous permettra de soulever les différentes contraintes et les opportunités d'affaires des startups digitales puisqu'elles représentent l'épine dorsale de l'entrepreneuriat digital de la région de l'oriental.

La méthode des entretiens semi directifs utilise un guide d'entretien avec des questions posées dans un ordre spécifique pour replacer le répondant (interviewé) dans une expérience concrète. Dans le but de guider le répondant, nous avons élaboré une liste des axes à aborder progressivement au cours de l'entretien, à savoir :

- Connaissances relatives aux aspects de l'entrepreneuriat digital chez les startups digitales
- Les contraintes rencontrées par les start-uppeurs
- Les opportunités d'affaires à exploiter

Dans ce sens, cette étude s'est focalisée sur une classification sectorielle diversifiée suivante :

- Secteur de la PropTech – Mobility – Logistics
- Secteur de la HealthTech – BioTech – MedTech
- Secteur de la AdTech – MarTech
- Secteur de la FoodTech – AgriTech
- Secteur de la MediaTech
- Secteur du Telecom – IoT – Cloud
- Secteur de la TravelTech
- Secteur de la WorkTech – EdTech

- Secteur de la CleanTech – GreenTech
- Secteur de la FinTech – AssurTech

Le tableau ci-dessous récapitule le profil de l'échantillon composé de 10 start-uppeurs.

Tableau 4 : Echantillon de l'étude

Interviewés (Code analyse)	Qualités	Secteurs	Connaissances Digitales	Années d'expérience	Durée d'entretien
I01	Cadre commercial	PropTech – Mobility – Logistics	Moyen	5 ans	2h20
I02	Salarié	HealthTech – BioTech – MedTech	Moyen	4 ans	1h05
I03	Superviseur	AdTech – MarTech	Elevé	7 ans	1h30
I04	Directeur	FoodTech – AgriTech	Moyen	5 ans	2h20
I05	Cadre administratif	MediaTech	Elevé	7 ans	3h
I06	Directeur adjoint	Telecom – IoT – Cloud	Elevé	9 ans	2h40
I07	Cadre commercial	TravelTech	Moyen	4 ans	1h50
I08	Directeur	WorkTech – EdTech	Moyen	3 ans	1h40
I09	Salarié	CleanTech – GreenTech	Moyen	3 ans	2h
I10	Directeur	FinTech – AssurTech	Elevé	6 ans	1h50

Source : Auteurs

7. Résultats et Discussion

7.1. Résultats

Pour mieux analyser le ressort de notre guide d'entretien, nous avons fait recours à un tableau mettant en exergue les principaux axes recherchés par ce présent travail. De plus, l'administration des différents entretiens nous a permis d'atteindre les objectifs escomptés sans citer les verbatims des interviewés puisqu'ils répondent d'une manière dispersée.

L'analyse des résultats met en évidence un certain nombre de contraintes rencontrées par les startups digitales de la région de l'Oriental, ainsi que les opportunités d'affaires qui peuvent en découler.

Parmi les contraintes les plus fréquentes, on trouve tout d'abord le manque de financement. En effet, de nombreuses startups digitales ont besoin de capitaux importants pour se développer, mais il est souvent difficile de trouver des investisseurs prêts à prendre le risque dans des projets innovants. Cela peut entraîner des difficultés pour financer la croissance de l'entreprise et limiter son développement.

Ensuite, les startups digitales font face à une forte concurrence. Avec l'explosion du secteur digital, de plus en plus d'entreprises lancent des projets similaires, ce qui peut rendre difficile

la différenciation et la création d'une proposition de valeur unique. Les startups doivent donc être très compétitives et s'adapter rapidement aux évolutions du marché pour rester pertinentes. De surcroît, les startups digitales doivent également faire face à des contraintes réglementaires. Les lois et les réglementations encadrant les activités digitales sont souvent en retard par rapport aux innovations technologiques, ce qui peut créer des barrières à l'entrée pour les startups. Elles doivent se conformer aux normes et aux règlements en vigueur, ce qui peut être coûteux et compliqué.

Malgré ces contraintes, il existe également de nombreuses opportunités d'affaires pour les startups digitales. Par exemple, la transformation digitale de nombreux secteurs ouvre de nouvelles perspectives de croissance, notamment dans les domaines de la fintech, de la santé digitale, de l'e-commerce, de l'éducation en ligne, etc. Les startups peuvent profiter de ces opportunités en proposant des solutions innovantes qui répondent aux besoins changeants des consommateurs. En sus, les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, ou la blockchain offrent de nouvelles possibilités d'innovation. Les startups peuvent développer de nouveaux produits et services basés sur ces technologies, ce qui leur permet de se différencier sur le marché.

Tableau 5 : Résultats de l'analyse horizontale et verticale

Interviewés (Code analyse)	Contraintes rencontrées	Opportunités d'affaires
Interviewé I1	-Manque de clients fidèles -Mauvaise optimisation des moteurs de recherche (SEO) ²	-Analyse des acteurs existants sur le marché cible. -Réseautage et collaboration avec des experts du secteur.
Interviewé I2	-Concurrence inconnue et premiers entrants sur le marché -Ressources limitées et manque de jalons et de délais	-Adaptation des produits et services aux besoins des segments. -Potentialité de croissance du marché
Interviewé I3	-Peur de prendre de nouveaux risques. -Jalons ³ retardés, cela provoque de stress au sein de l'équipe.	Favoriser une culture d'innovation digitale marqué par une extension d'un marché créatif.
Interviewé I4	-Les ressources disponibles pour le développement sont limitées et comprennent des contraintes telles que la taille de l'équipe et le budget restreint. -Peur de l'échec (le sureffectif ou la sous-estimation des concurrents).	-Favoriser des relations solides avec des clients ne contribue pas seulement à les fidéliser, mais également à générer des recommandations positives par le bouche-à-oreille et à accroître la rétention des affaires.
Interviewé I5	Contraintes réglementaires et financières, une forte concurrence, la recherche de modèles économiques viables, l'accès aux contenus et l'adoption du marché.	-La popularité croissante des plateformes de streaming, de publication et de partage de contenu. -Réalité virtuelle (VR) et réalité augmentée (AR). -Monétisation des médias.
Interviewé I6	Le manque de ressources financières, la réglementation complexe, la	La création de solutions digitales adaptées aux besoins des entreprises et la

³ Les jalons jouent un rôle crucial pour garantir la réussite de tout projet.

	concurrence intense, les problèmes de sécurité et de confidentialité, la lenteur de la mise en place des infrastructures et le manque de compétences techniques.	capacité à tirer parti des avancées technologiques pour créer de la valeur ajoutée.
Interviewé I7	La concurrence intense, les coûts élevés, la réglementation et la législation, la complexité technologique, la difficulté à établir des partenariats et l'acceptation par les utilisateurs.	Développer des solutions innovantes pour améliorer l'expérience des voyageurs, faciliter les réservations et les paiements, ou promouvoir la durabilité et la responsabilité sociale.
Interviewé I8	-Accès limité aux ressources financières. -Fragmentation du marché (nombreuses startups concurrentes offrant des produits similaires).	-Développer des plateformes de cours en ligne, des tutoriels vidéo ou des services de tutorat en ligne. -Développer des systèmes de gestion scolaire en ligne qui facilitent la gestion des opérations scolaires
Interviewé I9	-Les défis technologiques (la mise en place de technologies propres et écologiques peut nécessiter des investissements importants en R&D et en infrastructure). -les réglementations environnementales, les politiques publiques et les normes techniques. -La durabilité économique.	-Développer des solutions technologiques permettant de mesurer, surveiller et optimiser la consommation énergétique. -Favoriser l'économie circulaire, c'est-à-dire la réutilisation, le recyclage et la valorisation des ressources afin de limiter les déchets et les émissions de gaz à effet de serre.
Interviewé I10	La réglementation et la conformité, les barrières à l'entrée, la complexité technologique, la gestion des risques et l'adoption client.	Développer et utiliser des technologies innovantes comme l'intelligence artificielle, la blockchain et l'analyse des données pour améliorer les processus financiers et assurantiels.

Source : Auteurs

7.2. Discussion

En analysant les contraintes et les opportunités d'affaires par les startups digitales de la région de l'Oriental, on constate une remarquable cohérence avec les prédictions théoriques. Les startups digitales peuvent rencontrer des coûts de transaction élevés lorsqu'elles interagissent avec d'autres acteurs du marché, tels que les fournisseurs, les clients ou les partenaires. Ces coûts peuvent être liés à la recherche d'informations, à la négociation de contrats ou à la coordination des activités (Ghertman, 2003).

Ainsi, Tywoniak et Groupe (1998) soulignent que les start-ups digitales doivent acquérir et développer des ressources spécifiques et des compétences uniques pour être compétitives sur le marché. Cependant, elles peuvent rencontrer des contraintes en termes de disponibilité des ressources (financières, technologiques, humaines) ou de capacité à développer des compétences spécifiques. Cette observation concorde avec les théories qui insistent sur le besoin d'un capital important pour financer leur développement technologique, leur marketing et l'expansion de leurs activités. Ces contraintes peuvent limiter leur capacité à innover et à se différencier. En outre, une concurrence intense sur le marché limite la capacité des startups à obtenir des parts de marché et à générer des revenus (Guicherd, 2020). Les contraintes liées à

la concurrence peuvent être liées à l'entrée de nouveaux concurrents, à la substitution des produits ou des services, ou à la puissance de marché des acteurs déjà établis. Également, les start-ups digitales peuvent rencontrer des contraintes en matière d'information. Elles peuvent avoir du mal à obtenir des financements ou à attirer des investisseurs en raison de l'incertitude sur leur modèle économique ou de la difficulté à évaluer leur potentiel de croissance. De plus, elles peuvent également être confrontées à des problèmes d'asymétrie d'information lorsqu'elles cherchent à pénétrer de nouveaux marchés ou à nouer des partenariats (DUBOIS et al. 1999). Ces pistes de réflexion offrent des perspectives intéressantes pour comprendre les contraintes et les défis auxquels sont confrontées les start-ups digitales. Cependant, il convient de noter que chaque start-up peut être confrontée à des contraintes spécifiques qui peuvent varier en fonction de son secteur d'activité, de son modèle économique ou de sa situation géographique. Tandis que, Les startups digitales offrent de nombreuses opportunités pour éviter les contraintes auxquelles sont confrontées. Tout d'abord, elles peuvent opérer entièrement en ligne, ce qui leur permet d'éviter les frais liés à la location et à l'entretien d'un espace physique. Cela réduit considérablement leurs coûts d'exploitation et induisant à la concentration sur les activités principales. Ensuite, les startups digitales peuvent accéder un public mondial grâce à Internet. Elles ne sont pas limitées par des frontières géographiques et peuvent vendre les produits ou les services à des clients partout dans le monde (Bellalij, 2021). De plus, elles ont accès à de nombreuses ressources en ligne permettant de se développer rapidement. Elles peuvent utiliser des plateformes de financement pour lever des fonds, trouver des partenaires commerciaux sur des plateformes de collaboration en ligne et utiliser des outils d'automatisation et de gestion de projet pour optimiser le processus de fonctionnement. Enfin, les startups digitales sont souvent plus flexibles que les entreprises traditionnelles en matière de l'innovation et l'adaptation aux nouvelles technologies (Couzineau et al. 2023).

8. Conclusion

Ce présent article a mis en exergue les principales contraintes et opportunités d'affaires chez les startups digitales de la région de l'oriental dans un contexte marqué par la montée en puissance du digital, de la concurrence acharnée et de l'opacité du marché.

En faisant recours aux méthodes qualitatives, plus précisément le guide d'entretien qui repose sur un échantillon de dix secteurs différents afin de généraliser les résultats, tels que le secteur de web et marketing, l'éducation technologique, le e-commerce, la technologie financière, ...

Bien que les startups digitales rencontrent des contraintes telles que le manque de financement, la concurrence et les contraintes réglementaires, il existe également de nombreuses opportunités d'affaires pour les entreprises innovantes. Les startups peuvent saisir ces opportunités en proposant des solutions uniques et en explorant de nouvelles technologies. Il est donc essentiel pour les startups digitales de rester flexibles, agiles et de s'adapter rapidement aux évolutions du marché pour réussir.

Quant aux limites, la fragilité de l'économie de la région de l'oriental a rendu notre essai d'analyse restreint et axé sur un nombre des startups digitales faibles, ce qui nous a conduit vers des contraintes bien précises et des opportunités d'affaires plus générales. Toutefois, il ouvre des nouvelles pistes de recherche, en élargissant la taille de l'échantillon de l'étude, et en mettant l'accent sur l'écosystème entrepreneurial en termes du digital. Cela, il permettra de mieux appréhender les spécificités des startups digitales et d'ouvrir la présente étude sur des nouveaux horizons managériaux.

Références

- (1). Albero, B. (2010). L'étude de cas : une modalité d'enquête difficile à cerner.
- (2). Audet, J., & Julien, P. A. (2006). L'entrepreneuriat social au Québec. L'exemple des Centres de formation en entreprise et récupération. *Recherches sociographiques*, 47(1), 69-94.
- (3). Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion.
- (4). Basso, O. (2006). *Le manager entrepreneur : entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*. Pearson Education France.
- (5). BELLALIJ, M. (2021). Introduction à la notion de la transformation digitale. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2).
- (6). Bensedik, A., & Ouchallal, E. K. (2009). La dimension psychosociologique dans la réussite entrepreneuriale. *Les cahiers du cread*, 90, 131-156.
- (7). Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 889-913.
- (8). Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic management journal*, 22(10), 953-968.
- (9). Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II).
- (10). Bullock, M. (1986). Observing and analyzing phenomena as an intact and integrated whole: A case study. *Journal of Case Studies*, 10(2), 45-60.
- (11). Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité : des fondements à la refondation. *Revue française de gestion*, (7), 93-112.
- (12). Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, 7(3), 223-236.
- (13). Couzineau-Zegwaard, E., & Meier, O. (2023). Les artefacts digitaux de la Supply Chain: lecture du cas L'Oréal au prisme de l'acteur réseau. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 37(2), 07-23.
- (14). De Hoe, R. et Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Gestion internationale*, 20 (2), 18-28.
- (15). Diamane, M., & Koubaa, S. (2016). Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat. In *Conférence paper, 2ème Colloque international sur L'entrepreneuriat et le développement des PME dans le monde* (p. 13).
- (16). DUBOIS, D. GABRIELLI, D. Epargne des ménages et financement en fonds propres des PME – Obstacles et leviers d'action. *Revue D'économie Financière*. N°54 (4-1999).
- (17). Frese, M., Gielnik, M. M., & Mensmann, M. (2016). Psychological training for entrepreneurs to take action: Contributing to poverty reduction in developing countries. *Current Directions in Psychological Science*, 25(3), 196-202.
- (18). Gagnon, Y. C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. PUQ.
- (19). Gartner, H. W. (1990). What is an entrepreneurial process? *Journal of Business Venturing*, 5(6), 413-430.
- (20). Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- (21). Gartner, WB, Carter, NM et Reynolds, PD (2010). *Comportement entrepreneurial : processus d'organisation de l'entreprise*. Manuel de recherche en entrepreneuriat : une enquête interdisciplinaire et une introduction, 99-127.
- (22). Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, (1), 43-63.

- (23). Grandclaude, D., & Nobre, T. (2013). Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME, entre l'être et le faire, où en sommes-nous ? XXIIème conférence de l'AIMS, At Clermont-ferrand.
- (24). Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117).
- (25). Guicherd, T. (2020). Les origines de la théorie de la concurrence monopolistique d'Edward Hastings Chamberlin. *Classiques Garnier*.
- (26). Hamel, J. (1997). La socio-anthropologie, un nouveau lien entre la sociologie et l'anthropologie. *Socio-anthropologie*, (1).
- (27). Hernández, É. M. (1995). L'entrepreneuriat comme processus. *Revue internationale PME*, 8 (1), 107-119.
- (28). KARBOUAI, K. (2022). Lecture sur le profil entrepreneurial à partir de l'approche par les traits et par les faits : Vers un nouveau modèle conceptuel. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 7(1).
- (29). KASMI, A., HELMI, D., & LAKHLOUFI, T. (2023). L'introduction d'innovations managériales en logistique : le cas des prestataires logistiques dans la province de Nador. *Revue marocaine de l'entrepreneuriat, de l'innovation et du management*, 8 (1 & 2), 69-81.
- (30). Kuratko, DF (2016). *Entrepreneuriat d'entreprise. Le compagnon Routledge des créateurs de l'entrepreneuriat moderne*, 154.
- (31). Lakhloufi, T., & El Majidi, B. (2021). Le complexe portuaire Nador west med au service de l'attractivité territoriale de la région Est. *Revue internationale de comptabilité, finance, audit, gestion et économie*, 2 (1), 330-343.
- (32). McClelland, DC (1965). N réussite et entrepreneuriat : une étude longitudinale. *Journal de personnalité et de psychologie sociale*, 1 (4), 389.
- (33). Messeghem, K. (2006). L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne. 8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- (34). Messeghem, K., & Verstraete, T. (2009). La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 91-105.
- (35). Miles, MB et Huberman, AM (1994). *Analyse des données qualitatives : un manuel élargi*. Sage.
- (36). Mucchielli A (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris: Armand Colin éditeur. pp :218-220
- (37). Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi-BenSlimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 91-100.
- (38). Pieu, RE (2005). *Études de cas qualitatives*.
- (39). Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship: Text, cases and notes*. (No Title).
- (40). Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 5, 199-225.
- (41). Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- (42). Shepherd, DA et Patzelt, H. (2011). Le nouveau domaine de l'entrepreneuriat durable : étudier l'action entrepreneuriale reliant « ce qui doit être soutenu » et « ce qui doit être développé ». *Théorie et pratique de l'entrepreneuriat*, 35 (1), 137-163.
- (43). Site de la base des données (janvier 2021) du Haut-Commissariat au plan : www.hcp.ma
- (44). Site de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) jusqu'à septembre 2023 : <http://barometre.directinfo.ma/>
- (45). Site du centre régional d'investissement : www.cri-invest.ma

- (46). Site du conseil de la région de l'Oriental : www.conseilregionoriental.ma/
- (47). Site du Finance New hebdo : <https://fnh.ma/article/actualite-entreprises/financement-innovation-maroc>
- (48). Thornton, PH et Flynn, KH (2003). Entrepreneuriat, réseaux et géographies. Manuel de recherche en entrepreneuriat : une enquête interdisciplinaire et une introduction, 401-433.
- (49). Toulouse, J. M., Brenner, G. A., & McCormack, P. A. (1988). Les entrepreneurs immigrants : à la recherche d'un modèle théorique. École des hautes études commerciales, Chaire Maclean Hunter en entrepreneurship.
- (50). Tywoniak, S. A., & Groupe, H. E. C. (1998). Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. Laroche H. et Nioche JP (dir), Repenser la stratégie–Fondements et Perspectives, Vuibert, 166-204.
- (51). WACHEUX F., 1996, Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Collection « Gestion », Série : Politique générale, Finance et Marketing, Economica, Paris, p.290
- (52). Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of business & industrial marketing*, 18(6/7), 493-508.
- (53). Yin, RK (1994). Découvrir le futur de l'étude de cas. *Méthode de recherche en évaluation. Pratique d'évaluation*, 15 (3), 283-290.
- (54). Zhao, F., & Collier, A. (2016). Digital entrepreneurship: Research and practice.