

# Best Of Emerging Business Insights



## Digital Transformation needs Digital Talents p. 86

### 36 Stratégie

Comment choisir ses alliés  
dans les partenariats  
d'innovation  
Meryem Cherni

### 122 Marketing

Le marketing expérientiel  
au service du coworking  
Karim Errajaa

### 166 Philosophie

Beautiful Business is Good  
Business : Philosophical  
Insights  
Soufiane Mezzourh

**EMERGING  
BUSINESS**  
Factory







# Remerciements

La revue *Emerging Business Insights* tient à exprimer sa profonde gratitude à l'ensemble des institutions et partenaires qui, par leur confiance et leur engagement, contribuent à faire rayonner l'esprit d'innovation et de coopération qui anime la région Marrakech-Safi.

Nous remercions chaleureusement :

La Direction des Affaires Sociales, au nom de M. le Wali de la Région Marrakech-Safi, de M. le Gouverneur de la Province de Kelaa des Sraghna, ainsi que de M. le Gouverneur de la Province de Rhamna, de M. le Gouverneur de la Province d'Al Haouz et de M. le Gouverneur de la Province de Chichaoua, pour leur main tendue et leur appui constant dans la facilitation et le déploiement de nos programmes d'accompagnement sur les territoires.

Le Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication,

Le Conseil Régional Marrakech-Safi,

Near East Foundation,

Tamwilcom,

La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT),

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ),

Le Centre Régional d'Investissement Marrakech-Safi,

La Société Régionale Multiservices Marrakech-Safi (SRM),

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc Marrakech-Safi (CGEM),

L'Association des Entreprises de Sidi Ghanem (AESG),

L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC),

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT),

Le Conseil Régional du Tourisme Marrakech-Safi (CRT),

L'Association des Restaurants de la Wilaya de Marrakech-Safi (ARWM),

La Fédération Nationale des Restaurants Touristiques (FNRT),

La Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services Marrakech-Safi (CCIS),

L'Office du Développement de la Coopération (ODCO),

L'Association Turāth,

L'Université Cadi Ayyad,

Le groupe scolaire Ennour et la Grande École de Commerce (GEC),

L'École HEEC Marrakech,

et Le Sofitel Marrakech Palais Impérial.

Nos sincères remerciements vont également à tous les coachs, mentors, experts et chercheurs qui, par leur contribution intellectuelle et humaine, nourrissent cette revue et en font un espace vivant de savoir partagé.

Un hommage particulier est adressé à Webpick, partenaire privé de privilège, dont le soutien technique et la fidélité contribuent à la continuité et à l'excellence de nos productions.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble des prestataires d'Emerging Business Factory, artisans discrets de nos réussites, qui rendent nos missions soutenables et nos ambitions tangibles.

Enfin, notre reconnaissance la plus sincère va à la grande communauté EBF, dont l'énergie, la créativité et l'engagement font vibrer nos élans,

À l'équipe d'Emerging Business Factory et d'Emerging Business Foundation, cœurs palpitants et pierres taillées de toutes nos fondations : merci pour votre intelligence, votre endurance et votre sens du collectif.

Grâce à vous tous, *Emerging Business Insights* demeure bien plus qu'une revue – un lieu de convergence, de pensée et d'impact au service du futur.

# Édito

Être incubateur, c'est savoir dénicher les germes de l'innovation, où qu'ils se trouvent. Emerging Business Factory (EBF) s'est ainsi distingué en devenant le premier incubateur au Maroc doté de sa propre revue, Emerging Business Insights (EBI). Conçue comme un espace d'intelligence collective, EBI vise la création et le partage de connaissances ciblées et actionnables au profit des acteurs économiques, sociaux et culturels de la région Marrakech-Safi et bien au-delà.

Quatre ans plus tard, EBI poursuit son ambition avec une conviction renforcée : contribuer à un dialogue académique et pratique de haut niveau autour de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la durabilité. La revue s'inscrit dans une double perspective : répondre aux enjeux locaux tout en dialoguant avec les débats mondiaux. Elle demeure attentive aux Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU à l'horizon 2030, tout en accompagnant la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement (NMD) du Maroc à l'horizon 2035.

Cette ligne éditoriale reflète la stratégie d'incubation menée par EBF depuis plusieurs années : former, accompagner et inspirer une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'innovateurs capables de réinventer les modèles d'affaires et de contribuer à l'émergence d'écosystèmes inclusifs, compétitifs et durables.

Dans ce contexte, le lectorat d'EBI s'est considérablement élargi et diversifié. Chercheurs, entrepreneurs, managers, consultants, fonctionnaires, étudiants et porteurs de projets s'y retrouvent désormais pour nourrir leurs réflexions et leurs pratiques. De plus, la revue, devenue bilingue, a acquis une dimension internationale grâce à la participation de contributeurs provenant de pays tels que la France, le Canada, les États-Unis et Dubaï, renforçant ainsi son rayonnement académique et professionnel.

Les « Insights » rassemblés dans ce numéro spécial témoignent de cette ambition. Ils abordent des problématiques plus actuelles que jamais : inclusion et équité dans l'entrepreneuriat, innovation ouverte, marketing des espaces de coworking, transformation digitale des territoires, ou encore l'importance du « beautiful business » face à des modèles économiques en mutations. Autant de thèmes qui illustrent la vitalité de la réflexion collective et la nécessité d'outils de connaissance accessibles, utiles et tournés vers l'action.

Nous vous souhaitons une lecture stimulante et enrichissante, et vous donnons rendez-vous pour les prochains numéros d'Emerging Business Insights, avec la même volonté : penser et construire ensemble un avenir entrepreneurial plus créatif, durable et impactant.

Soufiane Mezzourh, rédacteur en chef





# Sommaire

**L'EMPOWERMENT PAR LE  
DIGITAL : LE CAS DES  
« AMBASSADRICES  
NUMÉRIQUES » DANS LE  
TIERS-SECTEUR AU MAROC**

12 - 35

Nisrine Dahmani



**L'INNOVATION EN MODE  
HACKATHON : GROS PLAN  
SUR LES PORTEURS DE  
PROJET À L'ŒUVRE**

100 - 121

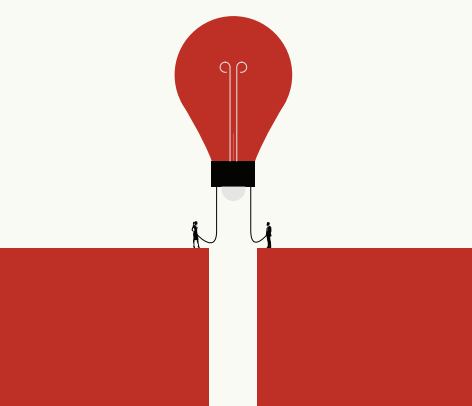
Soufiane Mezzourh  
et Mustapha Zahir



**LE MARKETING  
EXPÉRIENTIEL  
AU SERVICE DU  
COWORKING**

122 - 131

Karim Errajaa



**COMMENT CHOISIR  
SES ALLIÉS DANS  
LES PARTENARIATS  
D'INNOVATION : LE CAS  
DES PME**

36 - 49

Maryem Cherni



**L'ENTREPRENEURIAT FACE  
À LA PAUVRETÉ, LA PRÉCARITÉ,  
L'INÉGALITÉ ET AUTRES  
HANDICAPS  
SOCIO-ÉCONOMIQUES**

50 - 63

Walid A. Nakara

**UNIVERSITY  
ENTREPRENEURIAL  
ECOSYSTEMS: CATALYSTS  
FOR REGIONAL INNOVATION  
AND GROWTH**

132 - 145

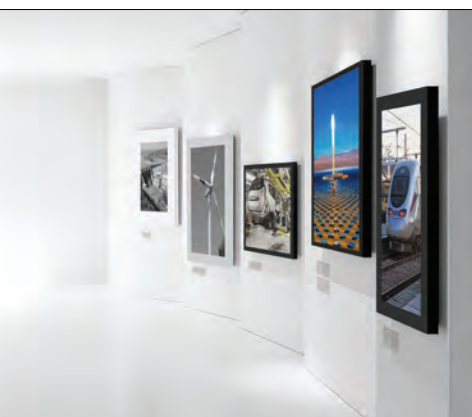
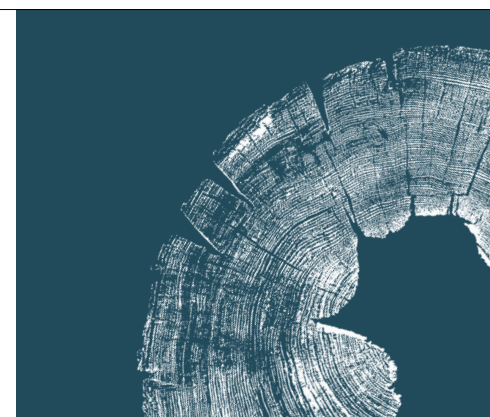
Hind Salih



**POUR UNE APROCHE  
ÉCOLOGIQUE  
DES INDUSTRIES  
CRÉATIVES**

146 - 165

Soufiane Mezzourh  
et Taoufik Aboudia



**LE SYSTÈME NATIONAL  
D'INNOVATION AU MAROC :  
RÉTROSPECTIVE ET VOIES  
DE DÉVELOPPEMENT**

64 - 85

Fatima Zahra Benbrahim  
et Abdelhay Benabdelhadi

**DIGITAL  
TRANSFORMATION  
NEEDS DIGITAL  
TALENTS**

86 - 99

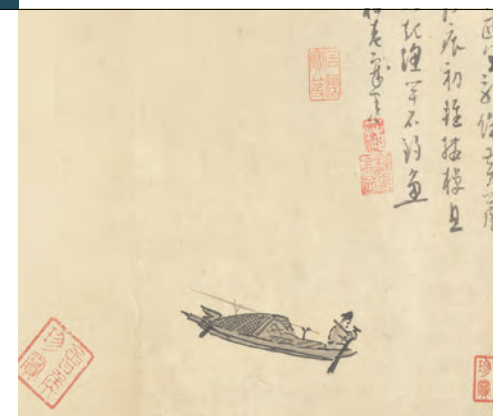
Taoufik Aboudia



**BEAUTIFUL BUSINESS  
IS GOOD BUSINESS :  
PHILOSOPHICAL  
INSIGHTS**

166 - 183

Soufiane Mezzourh



# Contributeurs



## TAOUFIK ABOUDIA

Taoufik Aboudia est fondateur de Webpick, entreprise de développement web spécialisée dans les médias en ligne, et cofondateur ainsi que président-directeur général de Emerging Business Factory, premier incubateur privé de la région Marrakech-Safi. Il est également l'initiateur de Emerging People, devenue l'une des principales plateformes nationales de networking et d'inspiration entrepreneuriale. Parallèlement, il occupe plusieurs fonctions à responsabilité dans les instances de développement économique, culturel et social du pays. Il est Vice-Président Général Régional de la CGEM Marrakech-Safi, Vice-Président de la Fondation du Musée du Haut Atlas Occidental, et membre d'honneur de l'association Turath. Expert en transformation digitale, il contribue à des initiatives structurantes pour les TPE, les jeunes et les écosystèmes entrepreneuriaux. Il est également auteur, engagé dans une réflexion continue mêlant études stratégiques, philosophie, innovation et impact territorial.

Aboudia@emerging.africa



## ABDELHAY BENABDELHADI

Abdelhay Benabdelhadi est enseignant-chercheur, titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-X Nanterre et diplômé de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulouse. Il exerce actuellement à l'Université Ibn Tofail de Kénitra, au sein de l'École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), et est membre du Laboratoire de Recherche en Management et Commerce (LRMC). Ses travaux portent sur divers domaines, notamment la stratégie, la gestion des ressources humaines, l'innovation, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le management des connaissances. Il est l'auteur de plusieurs publications, dont Territorial Marketing: Case of the Oriental Region, coécrit avec Sanaa Moussalim. Outre ses ouvrages, Abdelhay Benabdelhadi contribue activement à la recherche académique par de nombreux articles publiés dans des revues spécialisées et communications dans des conférences internationales. Il est reconnu pour son engagement en faveur de l'excellence académique et pour sa contribution au développement des sciences de gestion au Maroc et au-delà.

abdelhay.benabdelhadi@uit.ac.ma



## FATIMA ZAHRA BENBRAHIM

Fatima Zahra Benbrahim est professeure-chercheuse en créativité et innovation à l'École Nationale des Sciences Appliquées de l'Université Ibn Tofail (Maroc) et enseigne également à temps partiel à l'ENSAM de Meknès, où elle dispense des cours de management stratégique, d'innovation et d'entrepreneuriat. Titulaire d'un doctorat en sciences économiques et de gestion (Université Ibn Tofail, 2022) et ingénieure agronome en production animale (Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, 2008), elle a exercé de 2009 à 2024 au sein du Ministère de l'Industrie et du Commerce, avant de se spécialiser dans les sciences de gestion. Elle a suivi plusieurs formations en propriété intellectuelle, notamment dans le domaine des brevets, et obtenu des certifications de l'OMPI et de l'AMAPIC, dont la certification CAPI. Elle a co-rédigé et encadré le dépôt d'une trentaine de brevets en collaboration avec des étudiants et des équipes de recherche. Ses travaux portent principalement sur les stratégies d'innovation, la propriété intellectuelle, le transfert de technologies, l'industrie 4.0 et 5.0, ainsi que sur les chaînes d'approvisionnement durables.

fatimazahra.benbrahim@uit.ac.ma



## SOUFIANE MEZZOURH

Soufiane Mezzourh est rédacteur en chef de la revue Emerging Business Insights. Il est titulaire d'un doctorat (Ph.D.) en philosophie de l'Université Toulouse Jean Jaurès ainsi que d'un doctorat (Ph.D.) en sciences de gestion de l'Université Toulouse Capitole. Chercheur Associé au LIREMET (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Environnement, Management, Energie et Tourisme) de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, il enseigne également dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur au Maroc. Parallèlement, il est responsable du programme Masterclass de l'École du Digital. Par ailleurs, il a fondé la société IMAGINALIS, spécialisée dans le conseil philosophique, afin d'accompagner entreprises et porteurs de projets dans leur quête de sens. Ses travaux incluent plusieurs publications académiques ainsi que des ouvrages de vulgarisation philosophique.

smezzourh@gmail.com



## WALID A. NAKARA

Walid A. Nakara est professeur en entrepreneuriat et management de l'innovation à Montpellier Business School. Il est titulaire d'un doctorat (Ph.D.) en sciences de gestion de l'Université de Toulouse Capitole, ainsi que d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) de l'Université de Montpellier. Il est fondateur et titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Social & Inclusion et directeur du Yunus-MBS Centre for Social Business and Financial Inclusion. Ses travaux de recherche portent sur la personnalité entrepreneuriale, la stratégie d'innovation et les nouvelles formes de management. Ses publications ont paru dans diverses revues scientifiques à comité de lecture, parmi lesquelles *World Development*, *Journal of Business Research*, *Production Planning & Control*, *Small Business Economics*, *European Management Review*, *Entrepreneurship & Regional Development* et *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.

w.nakara@mbs-education.com



## HIND SALIH

Hind Salih est docteure (DBA) en sciences du management et entrepreneure et chercheuse engagée en faveur de l'impact, elle cumule plus de quinze années d'expérience dans le développement informatique et la gestion d'écosystèmes entrepreneuriaux universitaires. Son parcours international, mené en Europe, en Asie, en Afrique et aux États-Unis, lui permet de mobiliser une double expertise technique et académique pour accompagner universités, entreprises et gouvernements dans la conception et la mise en œuvre d'écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat inspirés du modèle de la triple hélice.

hsalih@monaco.edu



## MARYEM CHERNI

Maryem Cherni est Enseignant-chercheur à l'Institut polytechnique UniLaSalle, site de Beauvais, et membre de l'unité de recherche InTerACT. Ses travaux de recherche portent principalement sur les collaborations interentreprises en matière d'innovation. Après avoir exploré divers secteurs d'activité, elle oriente désormais ses recherches vers les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Son objectif est de contribuer à une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat agricole et de la pérennité des entreprises du secteur. Elle s'intéresse en particulier aux enjeux du renouvellement générationnel en agriculture et aux stratégies d'innovation développées dans ces deux domaines. Ses interventions lors de conférences et ses publications illustrent son inscription dans les champs scientifiques de la gestion et de l'agronomie.

Maryem.Cherni@unilasalle.fr



## NISRINE DAHMANI

Entrepreneuse et Dirigeante engagée dans l'innovation, la qualité et le développement des territoires, Nisrine Dahmani est fondatrice et CEO du cabinet KLITE, ainsi qu'associée et directrice générale de l'Emerging Business Factory (EBF) à Marrakech. Spécialiste du management des organisations et de l'accompagnement entrepreneurial, elle crée des ponts entre stratégie, impact et performance collective. Auditrice certifiée IRCA ISO 9001 et diplômée de l'ISCAE, elle travaille avec des acteurs nationaux et internationaux pour renforcer la compétitivité des écosystèmes et soutenir les entrepreneurs à fort potentiel. Elle incarne une génération d'entrepreneuses et dirigeantes pour qui l'excellence n'est pas une fin, mais une responsabilité partagée.

dahmani.nisrine@klite.ma



## KARIM ERRAJAA

Karim Errajaa est docteur (Ph.D.) en administration des affaires de l'Université d'Angers (France) et habilité à diriger des recherches (HDR) en administration des affaires de l'Université du Québec à Montréal (UQAM, Canada). Professeur-chercheur à ICN Business School (France), il est chercheur membre du GRANEM (Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management, Université d'Angers) et du CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises, Université de Lorraine). Il conseille des entreprises et des cabinets sur le capital-marque, le design sensoriel et expérientiel des espaces commerciaux, le management des ambiances, la psychologie de la consommation et les méthodes d'investigation. Auteur de nombreuses contributions intellectuelles (articles scientifiques, ouvrages, communications dans des congrès et conférences, études de cas, articles de presse), il travaille sur des sujets contemporains tels que le capital-marque, les cinq sens dans le retailing management et le marché, l'expérience client en magasin, le management des ambiances, le management et le marketing des points de vente et le comportement du consommateur. Il enseigne les méthodes de recherche et d'enquêtes, l'expérience client, le management des ambiances, le marketing management et stratégique, le comportement du consommateur ainsi que la veille informationnelle et les études de marché.

kerrajaa@gmail.com



## MUSTAPHA ZAHIR

Mustapha Zahir est titulaire d'un doctorat conjoint de l'Université Cadi Ayyad et de l'Université d'Auvergne (Clermont-Ferrand). Professeur à l'Université Cadi Ayyad, il est habilité à diriger des recherches en sciences de gestion et co-dirige le Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Environnement, Management, Énergie et Tourisme (LIREMET). Ses travaux portent sur plusieurs axes, notamment la sous-traitance automobile, le management des PME, l'innovation et l'entrepreneuriat. Auteur de nombreux articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture et indexées, il est également vice-président chargé des études et des projets de recherche au Centre International de Recherche et de Renforcement de Capacités (CI2RC) et membre du comité de lecture de la revue *Entreprendre et Innover*.

zahirmustapha@gmail.com

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES



Le digital n'est plus un secteur à part, c'est devenu une trame de fond. On le retrouve partout : dans une coopérative rurale qui utilise WhatsApp Business pour exporter son huile d'argan, dans une petite entreprise qui fait ses premiers pas en e-commerce, ou encore dans les tiers-lieux où s'installent les digital nomads de passage à Marrakech. Mais derrière cette effervescence, il y a toujours des femmes et des hommes qui relient les points, qui transforment l'énergie diffuse en stratégie, et qui dessinent une vision claire pour le territoire.

Parmi eux, Taoufik Aboudia occupe une place singulière. Serial entrepreneur et pionnier du digital au Maroc, il est le fondateur de l'Emerging Business Factory (EBF), vice-président général régional de la CGEM Marrakech-Safi et président de l'Instance Consultative des Politiques Intégrées de Jeunesse.

Consultant auprès de secteurs aussi divers que le tourisme, l'aéronautique ou la restauration, il défend une conviction simple : la transformation digitale ne réussira que si elle s'appuie sur des talents qualifiés et engagés. Mais ces talents, pour s'épanouir, doivent être reliés à d'autres leviers de l'écosystème : l'éducation, le financement, les industries créatives, ou encore la gouvernance territoriale. En d'autres termes, il faut une vision globale et cohérente du digital, capable de mettre en synergie toutes les parties prenantes.

Dans cet entretien exclusif pour la revue *Emerging Business Insights*, Taoufik Aboudia revient sur cette vision et partage son regard sur l'avenir digital de Marrakech-Safi : une région à la fois ancrée dans ses réalités locales et ouverte sur le rayonnement national et international.

# LE DIGITAL BY DESIGN : AU-DELÀ DE LA TECH POUR LA TECH

## Entretien avec Taoufik Aboudia

**Selon vous, pourquoi le digital devient absolument indispensable aujourd'hui, et plus particulièrement dans votre région ?**

Parce qu'il est devenu la colonne vertébrale invisible de notre compétitivité territoriale. Un territoire sans digital, c'est comme une ville sans routes : on peut avoir des richesses, du talent, des produits exceptionnels, mais si la connexion ne se fait pas, tout reste bloqué.

Le digital n'est pas un gadget, c'est un pont. Il relie l'artisan d'El Haouz à un client de Casablanca, la coopérative rurale à un marché international, ou encore un développeur de Safi à une startup de San Francisco. Dans le cadre de la régionalisation avancée, il agit même comme un levier d'équité : il permet d'intégrer la jeunesse et le monde rural dans la dynamique du futur.

Marrakech-Safi dispose d'atouts uniques – attractivité, patrimoine, créativité – mais pour transformer ces forces en une économie innovante et durable, trois conditions sont essentielles : une infrastructure digitale solide, une culture numérique partagée et surtout des talents bien formés. On parle beaucoup de "digital" aujourd'hui, parfois à tort et à travers. Pour moi, l'enjeu est justement de lui redonner tout son sens...

**Vous avez raison, le digital, ce n'est pas seulement une affaire de « tech », n'est-ce pas ?**

Très juste. Réduire le digital à la technologie pure, c'est passer à côté de l'essentiel. Bien sûr, il y a les infrastructures, les logiciels, les plateformes... mais le cœur du sujet, c'est la façon dont le digital organise une économie et transforme un territoire.

Le digital, c'est de la stratégie avant d'être de la technique. C'est un outil de structuration : il donne de la visibilité aux acteurs, il met en relation des compétences, il fluidifie la circulation de l'information et il ouvre des perspectives concrètes d'emploi, d'inclusion et de compétitivité.

C'est pour ça que je parle souvent de vision globale. On ne peut pas isoler le digital des autres piliers : l'éducation, le financement, les industries créatives, ou encore la gouvernance locale. Tout est lié. Et c'est précisément cette approche intégrée qui peut faire de Marrakech-Safi une région pionnière.

**Pourriez-vous nous en dire plus sur cette vision globale et cohérente du digital ?**

Il s'agit d'une vision écosystémique. Je m'explique : le digital, comme on vient de le dire, est en quelque sorte ce qui relie les acteurs d'une économie. Si vous regardez la région Marrakech-Safi, vous voyez des industries multiples et variées. Le tourisme, par exemple, est un gros morceau. Mais qu'est-ce qui permet au secteur touristique de tourner aujourd'hui ?

Entre autres, le développement web, le marketing digital, la production de contenu, les systèmes de réservation en ligne, la data pour comprendre les flux de visiteurs. Sans ces briques numériques, le tourisme ne peut tout simplement pas être compétitif, encore moins durable.

C'est pareil pour l'artisanat. Vendre un tapis ou une poterie, ce n'est pas seulement avoir un bel objet, c'est aussi savoir le présenter sur une marketplace, raconter son histoire à travers une vidéo, gérer les paiements en ligne et l'expédition. Là encore, le digital devient le prolongement naturel d'un savoir-faire ancestral.

Si je prends l'industrie, la logique est la même : aujourd'hui une PME industrielle doit gérer ses stocks en temps réel, optimiser sa logistique avec des solutions numériques, se rendre visible auprès d'acheteurs étrangers. Le digital devient un langage commun qui traverse les secteurs, même ceux qui, à première vue, semblent très éloignés de la tech.

Donc quand je parle de vision globale et cohérente, je veux dire qu'il ne faut pas voir le digital comme un silo. Il doit être pensé comme un tissu conjonctif qui relie les secteurs entre eux, qui facilite les passerelles, et qui permet à des écosystèmes complets de se renforcer mutuellement. C'est cette cohérence qui fait qu'un territoire devient plus qu'une juxtaposition d'activités : il devient une véritable plateforme, attractive pour ses habitants comme pour le monde extérieur.

**Concrètement, quels sont selon vous les leviers prioritaires pour déployer cette vision dans la région Marrakech-Safi ?**

Le premier levier, c'est la formation et la montée en compétences. Sans talents digitaux, toute stratégie reste théorique. C'est pour cette raison que nous avons lancé l'École du Digital, un espace où des jeunes apprennent en codant, en créant des identités visuelles, en produisant des vidéos ou en gérant des campagnes en ligne. Beaucoup d'entre eux trouvent rapidement un emploi ou montent leur propre projet, preuve que la formation par l'action est la clé.

Le deuxième levier, c'est la polarisation des métiers du digital, autrement dit la mise à disposition de services spécialisés, notamment pour les petites structures. C'est dans cette logique que nous avons créé les Kiosques de Transformation Digitale (KTD), de véritables guichets uniques pour les TPE, les coopératives ou les associations. Concrètement, ils peuvent y développer un site internet, lancer une campagne Facebook ou encore produire un catalogue en ligne, sans avoir à chercher plusieurs prestataires éparpillés.

Le troisième levier, c'est la data. On ne peut pas piloter un territoire à l'aveugle. Avec le projet Data Sidi Ghanem, à titre d'exemple, nous avons cartographié plus de 450 entreprises d'un quartier industriel de Marrakech, en collectant des données sur leurs activités, leur visibilité en ligne et leurs besoins. Résultat : un diagnostic clair qui a permis de cibler les actions prioritaires et d'attirer de nouveaux investisseurs.

Enfin, le quatrième levier, ce sont les partenariats. Le digital a cette force de fédérer des acteurs très différents autour d'objectifs communs. Avec le Centre Régional d'Investissement Marrakech-Safi, la GIZ, la Near East Foundation ou encore l'UNDP, nous avons mené des projets conjoints qui ont permis de mutualiser des outils numériques et d'élargir l'impact de nos actions. C'est cette capacité à travailler en réseau qui donne de la cohérence et de la puissance à la vision régionale.

**Qu'en est-il des obstacles qui entravent une telle vision ?**

Restons encore un instant sur les leviers, si vous le permettez. Il y a un autre point que je tiens à mettre en avant, et qui est au cœur de cette même vision : l'empowerment par le digital. C'est une stratégie globale qui vise à doter les TPE, les coopératives et même des individus isolés – en particulier dans les zones rurales – des ressources, des compétences et des technologies nécessaires pour accéder à des marchés qui leur étaient jusque-là inaccessibles. Ces acteurs, souvent invisibles dans les circuits classiques, trouvent dans le numérique un moyen de se rendre visibles, de vendre, de collaborer et de s'inscrire dans une économie plus large. C'est une manière très concrète de transformer la promesse d'inclusion en réalité.

**Selon vous, le digital serait un levier d'inclusion... dans quel sens ?**

Un premier exemple, ce sont les programmes d'ambassadrices numériques que nous avons menés avec l'UNDP. L'idée était simple : former de jeunes femmes rurales aux outils digitaux, puis en faire des relais dans leurs propres communautés. Résultat, elles ont pu accompagner leurs coopératives dans la gestion en ligne, la visibilité sur les réseaux sociaux, ou encore les paiements digitaux. Cela a créé de l'autonomie économique et un vrai effet boule de neige, parce que ces femmes sont ensuite devenues formatrices à leur tour.

Un deuxième exemple, c'est l'intégration de coopératives rurales dans les circuits touristiques grâce au digital. Avec la Near East Foundation et le Conseil Régional du Tourisme Marrakech-Safi, nous avons inscrit ces coopératives sur Google Maps, produit des catalogues en ligne via WhatsApp Business, réalisé des shootings professionnels et accompagné leur marketing digital. Certaines ont vu leur chiffre d'affaires multiplié par dix. Pour moi, c'est la preuve que le digital peut briser l'isolement et créer de la valeur partagée dans des territoires souvent oubliés.

Enfin, je citerais le Pass Jeunes, développé avec le ministère de la Jeunesse. Derrière ce qui peut sembler une simple application, il y a une logique d'inclusion massive : connecter des millions de jeunes à des services culturels, sportifs, éducatifs ou de transport. C'est une manière de leur ouvrir des droits, de simplifier l'accès aux opportunités et de renforcer leur sentiment d'appartenance. Là encore, le digital devient un outil qui rapproche et qui donne des chances égales.

**Qu'est-ce qui distingue la région Marrakech-Safi en matière d'attractivité digitale ?**

Marrakech-Safi est déjà une destination naturelle pour les digital nomads, qu'ils soient marocains ou étrangers. La ville de Marrakech attire par sa qualité de vie, son climat, son patrimoine et sa connectivité aérienne. Mais au-delà du décor, ce qui séduit ces nouveaux travailleurs, c'est la possibilité de s'installer dans des espaces de coworking, de se connecter rapidement, de trouver une communauté avec laquelle partager des projets et des idées. Le digital nomad ne vient pas seulement pour travailler : il vient pour s'ancrer temporairement dans un territoire vivant et créatif.

Cette attractivité crée une opportunité unique pour la région. Chaque digital nomad, en travaillant depuis Marrakech-Safi, importe avec lui un savoir-faire, une expérience, un réseau international. Si l'on parvient à faciliter leur intégration, ces talents de passage deviennent de véritables activateurs. Ils enrichissent l'écosystème local, stimulent les collaborations et ouvrent des fenêtres sur de nouveaux marchés. Pour les jeunes de la région, croiser un graphiste de Barcelone, un développeur de San Francisco ou un marketeur de Casablanca n'est pas anecdotique : c'est une chance de se projeter autrement dans leur parcours professionnel.

C'est pourquoi les parties prenantes – aussi bien publiques que privées – ont une responsabilité. Elles doivent transformer Marrakech-Safi en un mégatiers-lieu, une sorte de plateforme à ciel ouvert où se croisent entrepreneurs locaux, étudiants, investisseurs, artistes et nomades digitaux. C'est en structurant cette rencontre permanente qu'on facilitera le transfert de compétences, l'émergence de projets hybrides et l'enrichissement mutuel des cultures. Bref, faire de la région non pas seulement une destination touristique, mais un véritable hub mondial d'innovation et de créativité.

**Je reviens sur la question des défis et des freins susceptibles d'entraver la vision du digital que vous décrivez.**

En effet, c'est une question que j'ai un peu esquivée tout à l'heure... Cela me donne l'occasion d'en parler franchement.

Le premier frein, c'est la dispersion des efforts. Chacun avance dans son couloir, parfois avec de bonnes intentions, mais sans coordination réelle. Au final, on se retrouve avec des initiatives qui se chevauchent, et beaucoup d'énergie se perd. Ce qu'il faut, ce n'est pas multiplier les projets isolés, mais créer des passerelles entre eux, leur donner une cohérence d'ensemble. Un écosystème digital solide, c'est comme une toile : chaque fil doit être relié aux autres.

Le deuxième frein, c'est la reconnaissance des jeunes talents. Ils sont là, compétents, souvent plus à l'aise avec les outils numériques que leurs aînés, mais on hésite encore à leur confier des responsabilités à grande échelle. Les procédures administratives et les réflexes institutionnels ne sont pas toujours adaptés à leur rythme et à leur créativité. Or, si on ne leur ouvre pas la porte, on se prive de l'énergie la plus précieuse pour réussir la transition.

Un troisième frein, c'est la tentation de courir après des résultats immédiats. Le digital est un changement culturel, il ne se limite pas à installer un logiciel ou ouvrir une page Facebook. Il faut du temps pour transformer les pratiques, pour ancrer de nouvelles habitudes, pour convaincre aussi ceux qui doutent. Si l'on aborde le digital comme un sprint, on risque de s'épuiser ou de se tromper de priorités. Il faut accepter la logique du marathon.

Enfin, il y a le frein de la data. Beaucoup de projets et d'entreprises se retrouvent avec une visibilité réduite parce que la donnée est inaccessible, incomplète, ou n'existe tout simplement pas. La réussite d'une transformation digitale dépend largement de la disponibilité et de la qualité de la data. Prenons l'exemple de Sidi Ghanem : nous avons dû faire le balisage nous-mêmes, de A à Z, pour cartographier les entreprises de cette zone industrielle. Et pourtant, il s'agit d'un quartier majeur, au cœur d'une grande ville comme Marrakech. Si la donnée manque à ce niveau, on imagine facilement la situation dans des territoires plus enclavés. Sans data, pas de pilotage, pas de stratégie fiable, et donc pas de transformation durable.

**Merci de me tendre la perche. Ma question suivante porte justement sur la data, et plus particulièrement sur les indicateurs de performance. Quels sont selon vous les paramètres permettant d'évaluer l'efficacité d'une vision régionale du digital ?**

Le premier indicateur, c'est l'insertion économique des jeunes. On peut mesurer concrètement combien trouvent un emploi, créent leur entreprise ou améliorent leurs revenus grâce au digital. Si la vision régionale fonctionne, on doit voir une jeunesse qui reste dans son territoire non pas par défaut, mais parce qu'elle y trouve des opportunités réelles et valorisantes.

Le deuxième indicateur, ce sont les résultats des TPE, coopératives et associations qui franchissent le pas du numérique. On peut suivre l'évolution de leurs chiffres d'affaires, de leurs exportations, ou simplement leur capacité à accéder à de nouveaux marchés. Quand une coopérative d'un village isolé commence à vendre à l'international via WhatsApp Business ou un site vitrine, c'est un signe clair que l'écosystème produit des effets concrets.

Enfin, un troisième indicateur, plus transversal, c'est la fluidité et l'interopérabilité des services numériques. Autrement dit, est-ce que les plateformes publiques et privées communiquent entre elles ? Est-ce que l'utilisateur, qu'il soit citoyen ou entrepreneur, navigue facilement d'un service à l'autre sans se perdre dans la complexité ? Une région digitale performante, ce n'est pas seulement des outils en ligne, c'est surtout une expérience fluide et transparente pour tous.

**Un dernier mot ?**

Oui. Si je devais résumer, je dirais que Marrakech-Safi n'est pas une région industrielle au sens classique du terme. Nous n'avons pas d'usines géantes ni de zones franches spécialisées. Mais justement, le digital nous donne une chance unique de transformer cette prétendue faiblesse en avantage. Ici, le capital principal, ce sont les talents, la créativité, la diversité culturelle et l'énergie des jeunes. Et avec le digital, cela peut devenir une véritable puissance. Pour le dire avec un slogan en anglais : « *Not industrial, but digital* ».

Je suis optimiste, parce que je vois chaque jour des signes encourageants : des jeunes qui lancent leurs startups, des coopératives qui exportent en ligne, des acteurs publics et privés qui acceptent d'expérimenter. Le futur n'est pas écrit à l'avance, il se construit par ces petites victoires accumulées. Et je crois profondément que Marrakech-Safi peut incarner un modèle original de développement, fondé sur l'innovation, l'inclusion et la créativité.

Mais pour que cela tienne, il faut un alignement clair : relier la vision régionale du digital au Nouveau Modèle de Développement du Maroc et aux Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU. C'est ce cadre qui nous permet de donner du sens à nos initiatives, de mesurer notre impact et d'inscrire nos actions dans une perspective globale.



# L'EMPOWERMENT PAR LE DIGITAL : LE CAS DES « AMBASSADRICES NUMÉRIQUES » DANS LE TIERS-SECTEUR AU MAROC

L'autonomisation des femmes et leur inclusion dans l'économie digitale sont aujourd'hui des pré-requis pour les pays qui aspirent à la prospérité sociale et au développement durable. Fort de ce constat, le Nouveau Modèle de Développement du Maroc, en accord avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, réserve une place de taille au tiers-secteur où les associations et les coopératives doivent jouer leurs rôles de leaders et faire face aux enjeux de l'économie numérique. Dans cette perspective, un collectif de femmes entrepreneures ont relevé le défi en prenant part au programme des « Ambassadrices numériques » coordonné par l'Accelerator Lab du PNUD au Maroc. Cette contribution décrit les faits marquants de cette initiative et propose une série de recommandations en faveur d'un *empowerment* des femmes coopératrices par le digital.

Par Nisrine Dahmani



## Digi Ladies Only

# L'article en bref

L'Agenda relatif aux Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030, adopté par la communauté internationale en septembre 2015, trace les contours d'une vision globale et intégrée du développement au sein de laquelle la dynamique de la croissance devrait aller de pair tant avec l'impératif de l'inclusion sociale qu'avec les exigences de la préservation des équilibres environnementaux. Ayant adhéré à cet agenda universel, le Maroc s'est activement engagé pour en faire une composante centrale de sa stratégie de développement d'ensemble (HCP, 2022). Dans cette perspective, le Nouveau Modèle de Développement (NDM) réserve une place de taille à la société civile dans le cadre du « tiers-secteur » où les associations et les coopératives doivent jouer leurs rôles de leaders. Il propose de faire de ce secteur une véritable troisième voie, levier de création de richesses, d'emplois, d'inclusion, de progrès social et de développement des territoires (NMD, 2021). Cet article apporte un éclairage sur les actions concrètes menées dans ce sens, notamment l'initiative « Ambassadrices numériques » coordonnée par l'Accelerator Lab du PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) au Maroc pour accompagner la transformation digitale des coopératives et pour soutenir l'inclusion financière des femmes à faibles revenus dans une perspective d'autonomisation par le digital.



« Les droits économiques des femmes doivent être renforcés, afin qu'elles puissent avoir le même accès que les hommes aux programmes de soutien public et aux technologies numériques, telles que les téléphones mobiles, les ordinateurs et l'Internet, qui peuvent les aider à démarrer une entreprise, à découvrir de nouveaux marchés et à trouver un meilleur emploi ». Tel est l'un des constats majeurs de la dernière édition du rapport de la Banque Mondiale *Les femmes, l'Entreprise et le Droit* qui mesure les progrès accomplis en matière d'égalité entre les sexes dans 190 économies en identifiant les lois et réglementations, qui restreignent ou au contraire stimulent la participation économique des femmes (Banque Mondiale, 2022). « Lorsque les sociétés deviennent plus égalitaires, les économies deviennent plus résilientes », conclue ledit rapport.

Le Maroc se défend plutôt bien dans le domaine de l'égalité des chances économiques dont bénéficient les femmes. Le Royaume a obtenu un score de 75,6 sur 100 dans l'indice « Les Femmes, l'Entreprise et le Droit 2022 ». Certes, le pays est en deçà du score moyen mondial qui s'établit à 76,5 sur 100 (note maximale qui indique une parité juridique totale). Toutefois, il fait mieux que les autres pays de l'Afrique du Nord : la Tunisie (67,5), l'Algérie (57,5), la Libye (50), la Mauritanie (48,1), l'Égypte (45). Mais c'est surtout la faible participation des femmes au marché du travail (PFMT) qui est dénoncée par les experts comme l'un des freins les plus tenaces à l'autonomisation économique des femmes au Maroc (Banque Mondiale, 2021). Malgré les efforts consentis par le Royaume pour asseoir les bases d'un développement inclusif, « les inégalités de genre demeurent persistantes [...] en matière d'accès aux opportunités économiques, notamment en milieu rural », indique le rapport du Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2022). En 2020, la Direction des Études et des Prévisions Financières (DEPF) a élaboré une étude quantifiant les gains en termes de points de croissance économique qui pourraient être générés du renforcement de l'intégration des femmes dans le marché du travail (DEPF, 2020). Il ressort des analyses effectuées dans le cadre de cette étude l'existence d'un potentiel de croissance non négligeable<sup>1</sup> qui nécessite, aujourd'hui plus que jamais, une attention décisive et immédiate.

Dans le but d'apporter des réponses de fond aux inégalités de genre, le nouveau modèle de développement (NDM) a consacré un projet à part entière à l'autonomisation économique des femmes qui réserve une place de taille, entre autres, à la « promotion de l'entrepreneuriat féminin », à la « sensibilisation des femmes à l'éducation financière, à la culture managériale et renforcement de leurs capacités en matière de montage des projets » et au « soutien aux coopératives dirigées par des femmes » (NDM, 2021). Dans cette optique, le NMD propose de faire du « tiers-secteur » (voir encadré 1) une véritable troisième voie, levier de création de richesses, d'emplois, d'inclusion, de progrès social et de développement des territoires.

<sup>1</sup> Selon le rapport du DEPF (2020), une réduction de l'écart de l'emploi entre les femmes et les hommes de 25% dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services générerait une hausse du PIB de 8,4% à 13% par rapport à son niveau actuel ; l'élimination totale des écarts entre l'emploi des femmes et celui des hommes simultanément dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services engendrerait un accroissement du PIB de 28,7% à 37,4% ; une réduction de 25% de la différence d'emploi entre les hommes et les femmes conduirait à une hausse du PIB par tête variant entre 5,7% (en appliquant des mesures liées à la réduction des inégalités de genre dans le marché du travail mais excluant les politiques de promotion de l'égalité de l'accès à l'éducation). Cette progression du PIB par tête pourrait s'établir à 9,9% (en adoptant des mesures complètes, incluant la réduction des inégalités de genre d'accès à l'éducation, qui impactent positivement l'activité des femmes) ; une réduction complète de l'écart des niveaux d'emploi entre des femmes et celui des hommes, en éliminant les barrières liées à l'accès des filles et des femmes à l'éducation, à la formation et à l'activité générerait une hausse du PIB par habitant de 39,5%.

## ENCADRÉ 1. LE TIERS-SECTEUR

Le « tiers-secteur » désigne l'ensemble des acteurs à l'intersection des secteurs public et privé (associations, coopératives, mutuelles) qui engagent des activités économiques à visée sociale, organisées de manière autonome et gérées de manière collégiale, avec une lucrativité limitée et à échelle locale avec un fort engagement des communautés concernées. Le tiers-secteur s'est organisé en réponse à des besoins que ni l'État ni le marché ne parviennent à satisfaire avec efficacité. Ses principes sont alignés avec des formes ancestrales de solidarité au Maroc, à fort ancrage territorial, telles que la touiza, l'agoug, l'ouziaa ou encore les khattaras.

Source : NDM (2021)





Une telle valorisation du tiers-secteur au Maroc est fondée sur les résultats de benchmarks internationaux (notamment dans le Royaume-Unis, l'Espagne et en France). Ils démontrent la capacité du tiers-secteur à apporter des solutions pour répondre à des besoins sociaux dans des domaines nouveaux et géographiquement variés, d'être un partenaire de l'État pour relever les défis sociaux accentués par la crise de la Covid-19, et enfin, d'accompagner la transition du Maroc vers un développement inclusif, durable et centré sur l'humain. Ainsi, en mettant en liaison les associations, les coopératives et les mutuelles dans le tiers-secteur, le NMD espère « faire émerger l'économie sociale comme pilier de développement » (NMD, 2021).

“L’Accelerator Lab du bureau du PNUD au Maroc, conscient du rôle du tiers-secteur, se place aujourd’hui comme un allié de choix dans le développement de cette dernière avec une attention particulière portée sur l’inclusion financière des femmes à faibles revenus”

Toutefois, pour ériger le tiers-secteur en moteur de la « croissance économique à caractère inclusif » (voir encadré 2), un environnement favorable garantissant sa performance est essentiel. Il s'agit entre autres de promouvoir un cadre juridique et fiscal adapté, d'institutionnaliser le partenariat entre le tiers-tecteur et les institutions et administrations publiques. « Le tiers secteur doit se doter également des ressources et des capacités nécessaires en matière de gouvernance, de développement organisationnel et d'outillage de ses structures par des stratégies digitales et mécanismes de communication internes et externes afin de bien s'ouvrir sur son environnement et être à son écoute<sup>2</sup> ».

L'Accelerator Lab du bureau du PNUD au Maroc<sup>3</sup>, conscient du rôle du tiers-secteur, et plus particulièrement celui des coopératives comme la principale composante de l'économie sociale et solidaire au Maroc, se place aujourd'hui comme un allié de choix dans le développement de cette dernière avec une attention particulière portée sur l'inclusion financière des femmes à faibles revenus. Comme le montre le rapport *Financial Inclusion Refresh* (PNUD, 2022), les actions engagées par le PNUD pour pallier le « gender digital divide<sup>4</sup> » sont parfaitement alignées avec la Stratégie nationale d'inclusion financière élaborée conjointement par le ministère des Finances (MEF) et Bank Al-Maghrib (BAM) pour réduire les disparités d'accès et de niveaux de pénétration des services financiers autour de plusieurs leviers stratégiques tels que le paiement mobile, la microfinance, les assurances inclusives, les offres bancaires ou encore les outils d'aide au financement (MEF & BAM, 2020). Aussi s'agit-il d'un plaidoyer pour l' « entrepreneuriat digital » comme levier d'inclusion des femmes dans l'économie numérique, selon le rapport de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) intitulé « *Fostering Women Entrepreneurship in the Digital Economy* » (UNCTAD, 2022).

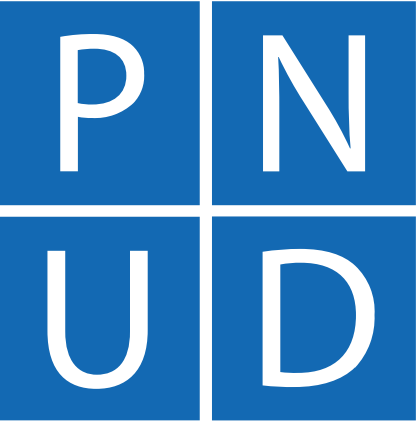
ENCADRÉ 2.  
LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE À CARACTÈRE INCLUSIF

Il est communément admis que la croissance économique d'un pays désigne l'évolution de la production de biens et services dans le territoire de ce pays sur une durée déterminée. Ainsi, l'indicateur le plus souvent utilisé pour évaluer cette croissance est le Produit Intérieur Brut (PIB). Cet outil statistique, inventé par l'économiste Simon Kuznets, permet de suivre l'évolution de l'activité économique mais ne prend pas en compte l'évolution de la satisfaction sociale et environnementale. En effet, si la croissance économique cherche à transformer le niveau de vie des individus, par l'accroissement de leurs revenus en même temps que la richesse de leurs nations, cet objectif demeure loin d'être atteint car le niveau de vie et la qualité de vie de ces personnes n'évolue pas de la même manière, créant ainsi des inégalités sociales au sein du même territoire. Il en va de même pour des inégalités industrielles et celles géographiques. Quelques tranches de population restent marginalisées, certaines industries délaissées et des zones géographiques inexploitées. Cependant, l'expérience a montré que l'économie sociale et solidaire a pu apporter un équilibre en limitant la portée des inégalités sociales, industrielles et territoriales. Cette économie parallèle a pu amorcer une dynamique d'inclusion sociale, s'enracinant dans les bases d'une croissance inclusive. En raison des nouveaux enjeux de développement, la croissance inclusive s'inscrit en ligne droite avec les objectifs du développement du millénaire et vise à améliorer la cohésion économique, sociale et territoriale. On parle donc à la fois d'inclusion sociale, d'inclusion industrielle et d'inclusion territoriale. La croissance inclusive compte allier une solide performance économique et une amélioration du niveau et de la qualité de vie des individus. C'est en prenant compte des catégories de population marginalisées et des défis sociaux, des secteurs d'activités abandonnés ou non explorés et des zones géographiques qui restent à découvrir, qu'un nouveau souffle est injecté à la croissance économique. La finalité de ce type de croissance est de permettre non seulement un simple système de redistribution équitable des revenus, mais aussi une utilisation productive des ressources. L'idée est d'avoir un accès équitable aux opportunités existantes dans le pays à toutes les composantes de ce dernier.

Source : CESE (2015)



Conscient tout aussi bien de la transformation digitale en cours qui touche l'ensemble des secteurs de l'économie au Maroc et de l'importance du renforcement des ressources et des compétences dans le tiers-secteur, l'Accelerator Lab du bureau du PNUD au Maroc (voir encadré 3) accompagne la stratégie nationale d'inclusion financière à travers des initiatives ciblées et innovantes comme le programme « Ambassadrices numériques » qui est au cœur de la présente étude. Ce programme a été développé en 2021 au profit d'un collectif de plus de 50 femmes bénévoles. L'objectif étant de les aider à faire face aux nombreux défis du commerce en ligne dans les milieux à faibles revenus. L'initiative est organisée selon deux axes : a) une version locale du kit d'outils « eFutures » fournit des compétences numériques de base et des compétences commerciales de manière transparente et contribuera au développement d'une alphabétisation numérique étendue ciblant les femmes à faibles revenus dans les zones semi-rurales ; b) l'expérimentation de moyens d'inciter la communauté à utiliser les paiements numériques fournit des données pour une étude sur le comportement menée par le PNUD. Cette étude, basée sur une collaboration qui a vu le jour en 2021, vise à soutenir la mise en œuvre de la stratégie nationale d'inclusion financière pour la conception de plans d'action et la coordination des initiatives.



ENCADRÉ 3. LE RÉSEAU DES « ACCELERATOR LABS » DU PNUD

Pour repenser le développement au 21e siècle, le PNUD entend mettre en place « le réseau d'apprentissage le plus vaste et le plus rapide au monde, l'Accelerator Lab ». En collaboration avec l'État du Qatar et la République fédérale d'Allemagne, 92 laboratoires desservant 112 pays travaillent avec des partenaires nationaux et mondiaux pour trouver des approches radicalement nouvelles qui correspondent à la complexité des défis de développement actuels. Certes, ces laboratoires ne réinventent pas la roue en matière de solutions de développement pour le secteur public. Toutefois, c'est une première en termes de construction d'un réseau global. Leur ambition – au-delà des nouvelles technologies – est de recenser les personnes en Afrique, en Asie, en Amérique latine et ailleurs dans le monde qui ont réussi à développer leurs propres solutions pour répondre à des défis sociaux, environnementaux ou encore pour combler des lacunes du service public. En élaborant une cartographie de leurs solutions grâce aux réseaux locaux, aux données provenant d'images satellites ou encore des médias sociaux, les Accelerator Labs visent à trouver, développer et élargir la portée des innovations locales. Une véritable « chasse aux idées » avec des partenaires privés et académiques appuyée par la mutualisation des ressources et le partage des savoirs et des meilleures pratiques entre pairs pour faire face aux défis futurs.

Source : www.undp.org

<sup>2</sup> Akerbib, R. (2022), « Tiers Secteur et Nouveau Modèle de Développement », 12 janvier 2022 (www.undp.org).

<sup>3</sup> Grâce à la mise en place de l'Accelerator Lab au Maroc, le bureau s'est doté de ressources additionnelles et de méthodologies innovantes pour appuyer les priorités de développement du Maroc et l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU. Pour ce faire, l'exploration, l'expérimentation et la cartographie des solutions font partie de la nouvelle offre du PNUD au Maroc. Voir à ce propos la vidéo de présentation du laboratoire intitulée « Le laboratoire d'accélération (Accelerator Lab) du PNUD Maroc » disponible sur www.unpd.org

<sup>4</sup> « Women make up only 35% of Morocco's professional and technical workers and only 25% of Morocco's total labor force, gender disparities in literacy and vulnerable employment are even more pronounced. Nearly half of rural Moroccans are illiterate, and the majority are female » (PNUD, 2022).

Au mois de septembre 2021, le PNUD a confié à l'association Emerging Business Foundation<sup>5</sup> la conduite du projet « *Supporting digital transformation of the public administration and women-led cooperatives* » avec pour mission de concevoir et mettre en œuvre un programme d'accompagnement sur les compétences numériques en vue d'assurer une montée en puissance des capacités et des opportunités digitales de 40 coopératives dirigées par des femmes.

Covid-19

L'économie du Maroc a été touchée de plein fouet par l'impact de la récession économique liée au Covid-19. Bien que la crise sanitaire constitue une menace pour la survie de certaines entreprises, elle a favorisé l'accélération de la transformation digitale au Maroc. La digitalisation n'était pas autant une priorité pour certaines entreprises, mais elle s'est imposée comme la seule alternative et solution adaptées au contexte actuel de (post-)crise économique et sanitaire.

Tiers-secteur

Les effets de la pandémie Covid-19 restent très prononcés particulièrement dans les régions du Sud du Maroc. Les coopératives dirigées par des femmes dans ces régions sont confrontées à plusieurs obstacles qui les empêchent d'atteindre leur plein potentiel, en particulier des niveaux de productivité bas, une faible inclusion financière et un manque de résilience aux chocs externes, tels que ceux causés par le changement climatique et la pandémie mondiale de Covid-19.

ODD

Le Plan stratégique du PNUD pour 2018-2021 tient compte de la complexité du développement et engage l'organisation à aider les pays à trouver des solutions plus rapides et plus durables pour arriver à réaliser l'Agenda 2030. D'importantes tendances du développement, telles que l'urbanisation, les changements climatiques et les inégalités, posent d'importants défis sur la voie de la réalisation de l'Agenda 2030 et des Objectifs de développement durable (ODD).

Tableau 1. Contexte de la consultation

Pensé comme un modèle innovant, les « Ambassadrices Numériques » est un programme de renforcement des capacités qui encourage les femmes influentes faisant partie des communautés rurales à prendre le lead et être autonomes dans la diffusion des connaissances numériques et l'engagement communautaire dans diverses régions démographiques. Dans cette optique, notre mission s'est articulée autour des trois axes suivants : 1) Solutions Mapping, 2) co-création et implémentation du programme « Ambassadrices Numériques », 3) paiement mobile et inclusion financière.

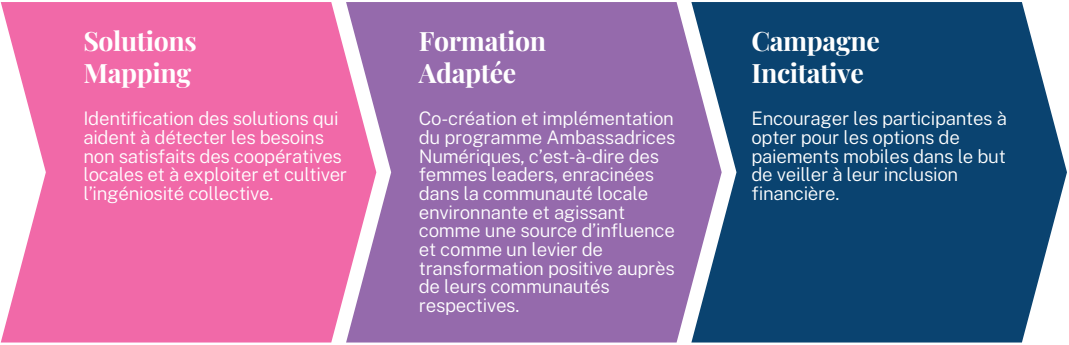


Figure 1. Les 3 axes de la mission

<sup>5</sup> Association à but non lucratif logée au cœur du quartier industriel Sidi-Ghanem de la ville de Marrakech et œuvrant pour le développement économique et social de la région Marrakech-Safi notamment dans les secteurs créatifs et culturels.

De par notre métier de consultant expert, la démarche que nous avons adoptée pour mener à bien cette mission respecte les grandes étapes de l'approche de résolution de problème mise au point par McKinsey, puis reprise par ses pairs comme Boston Consulting Group et Bain, approche d'intervention dite « centrée sur les processus » (Kubr, 2002). L'approche de résolution de problème selon McKinsey (*McKinsey Approach to Problem Solving – MAPS*) est une méthode pragmatique et analytique. Elle part de la définition rigoureuse et exhaustive du problème à résoudre et se termine par la formulation de recommandations spécifiques et actionnables,

en passant par plusieurs étapes itératives comme la structuration des hypothèses de travail, la priorisation des questions problématiques, l'analyse des données et la synthèse des résultats. L'essentiel de cette méthode se trouve dans le célèbre « McKinsey Staff Paper n°66 » rédigé par Ian Davis et ses collègues (2007) dans lequel les auteurs soutiennent que la création de valeur pour le client réside dans la conception et la mise en œuvre d'une approche de résolution de problème qui soit adaptée au contexte et aux besoins spécifiques du client.

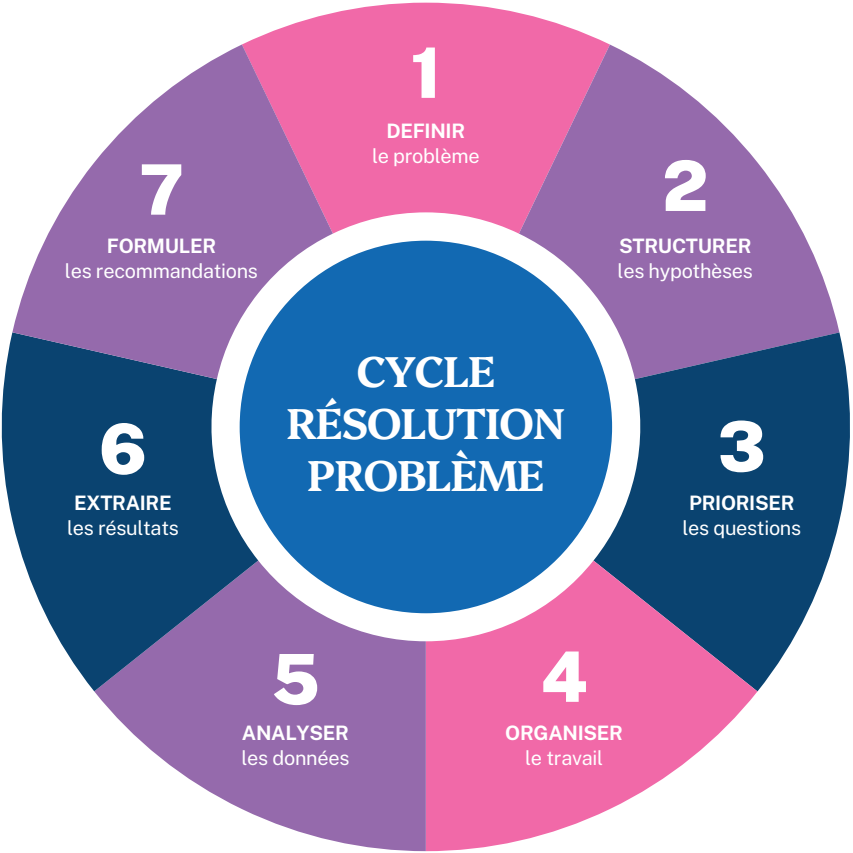


Figure 2. Les 7 phases du processus de résolution de problème<sup>6</sup>

Le tableau ci-après décrit les grandes étapes de l'approche de résolution de problème que nous avons adoptée pour répondre à un triple problème : (1) quels sont les critères définitionnels du profil « Ambassadrice numérique », (2) quels sont les besoins en compétences digitales et gestionnaires exprimés par lesdites Ambassadrices et, dans une perspective d'inclusion financière, (3) comment rendre efficace et attractif le paiement mobile pour les coopératives. Autrement dit, définir un profil type de l'Ambassadrice numérique, concevoir un programme de renforcement des compétences contextualisé et adapté, et enfin, conduire une campagne incitative auprès des coopératives en faveur du paiement mobile.

<sup>6</sup> « Adapté de Davis et al. (2007).



Tableau 2. Notre mission selon les 7 étapes de la MAPS <sup>7</sup>		
PHASE	DESCRIPTION	ACTIONS
Définir le problème	Un triple problème : (1) quels sont les critères définitionnels du profil « Ambassadrice numérique », (2) quels sont les besoins en compétences digitales et gestionnaires exprimés par les Ambassadrices et (3) comment rendre le paiement mobile efficace et attractif pour les coopératives	<ul style="list-style-type: none"><li>Revue de littérature sur les femmes entrepreneures dans le digital</li><li>Entretien téléphonique</li><li>Focus group</li><li>Benchmark régional des formations proposées aux coopératives</li><li>Listing des formations disponibles sur la plateforme du PNUD</li><li>Benchmark des solutions de paiement mobile disponibles sur le marché</li></ul>
Structurer les hypothèses	Décomposer le problème en catégories et sous-catégories de critères mutuellement exclusifs et collectivement exhaustifs pour élargir le champ des hypothèses et celui des réponses possibles au problème	<ul style="list-style-type: none"><li>Classification arborescente par profil</li><li>Listing des formations suivies</li><li>Principe MECE<sup>8</sup></li><li>Arbre des critères définitionnels de l'Ambassadrice numérique</li><li>Arbre des modules et sous-modules suivis ou validés</li><li>Arbre des critères d'usage des solutions de paiement mobile</li></ul>
Prioriser les questions	Classer par ordre de priorité les critères relatifs au profil de l'Ambassadrice numérique et les lacunes et besoins en formation dans les deux arborescences respectives.	<ul style="list-style-type: none"><li>Matrice Urgence/Impact<sup>9</sup></li><li>Listing des critères pertinents</li><li>Diagnostic sectoriel (tiers-secteur, coopératives, dimension genre, région Marrakech-Safi...)</li><li>Matrice ACDE<sup>10</sup></li><li>SWOT des solutions de paiement mobile</li></ul>
Organiser le travail	Planifier et assigner les tâches et les responsabilités en vue de l'analyse des données recueillies sur la base des priorités identifiées	<ul style="list-style-type: none"><li>Listing des priorités retenues</li><li>Échéancier (Project Workplan)</li><li>Banques de données (primaires et secondaires)</li><li>Méthodes et outils d'analyse</li><li>Tâches et responsabilités</li></ul>
Analyser les données	Compiler et traiter les informations et les données recueillies pour faire apparaître les points les éléments de réponse les plus saillants du point de vue du problème à résoudre	<ul style="list-style-type: none"><li>Profilage des données</li><li>Analyse de contenu</li><li>Notes d'observation</li><li>Dictionnaire des thèmes</li></ul>
Extraire les résultats	Lire, interpréter et argumenter les résultats issus de l'analyse des données du point de vue du problème à résoudre	<ul style="list-style-type: none"><li>Lecture individuelle et lecture croisée</li><li>Interprétation contextualisée</li><li>Argumentation des résultats</li><li>Benchmark (rapports, études...)</li></ul>
Formuler les recommandations	Présenter de manière claire et concise les solutions actionnables et impactantes au problème exprimé par le client	<ul style="list-style-type: none"><li>Profil type de l'Ambassadrice numérique (fiche multicritère)</li><li>Programme de renforcement adapté</li><li>Capsules pédagogiques audiovisuelles</li><li>Feedback sur l'expérimentation de la solution de paiement mobile</li></ul>

<sup>7</sup> L'approche de résolution de problème selon McKinsey (*The McKinsey Approach to Problem Solving – MAPS*).

<sup>8</sup> Élaboré par McKinsey, le principe MECE veut que les éléments d'une présentation en arborescence (de type arbre de décision) soient « Mutuellement Exclusifs » (sans lien direct) et « Collectivement Exhaustifs » (liste complète) pour permettre une recherche plus large, hiérarchisée et ordonnée des éléments requis pour problème à résoudre.

<sup>9</sup> En plaçant l'impact et l'urgence sur un axe et une ordonnée, on obtient une « matrice de priorité » qui donne une vue d'ensemble des tâches à effectuer et qui aide à prioriser ces dernières de manière efficace.

<sup>10</sup> La matrice ACDE (Attentes, Contraintes, Données, Exigences) aide à rendre exhaustive la description d'un besoin et de distinguer dans une demande ce qui est impératif de ce qui peut se négocier en interne comme en externe.

Les résultats obtenus au terme de notre mission jettent un éclairage nouveau sur ces femmes hautes en couleur, braves et entrepreneures, avec lesquelles nous avons travaillé pour définir leurs besoins en formation ainsi que ceux de leurs coopératives et communautés. Le rôle de ces porte-parole du numérique sera sans doute déterminant dans la transformation digitale du secteur coopératif à condition de les doter des ressources et des compétences requises, dans le digital bien sûr, mais aussi dans les domaines de la gestion et du management. Parallèlement, nous avons pu identifier une série de freins qui méritent toute notre attention en vue d'un impact plus fort sur le secteur coopératif. Un secteur, certes, en pleine croissance mais qui reste néanmoins en manque d'innovation.

## L'innovation dans le tiers-secteur au Maroc

Lors de l'entrée en vigueur, en juillet 2016, de la loi 112-12 relative aux coopératives, l'ensemble des intervenants du secteur n'avaient qu'un objectif en tête, celui de booster le rythme de création de ces groupements et de doter le marché marocain de structures formelles, créatrices de valeurs particulièrement dans le milieu rural. Le pari est désormais relevé, selon les chiffres communiqués par l'Office du développement de la coopération (ODCO). La dynamique de création de coopératives au Maroc affiche une cadence soutenue ces dernières années. Leur nombre s'est accru de près de 120% sur la période allant de fin 2015 au premier semestre 2020. Un cap marqué par une nouvelle organisation juridique de ce tissu qui garantit, de façon directe, une autonomisation financière à 608 490 personnes. Ce chiffre représente, en effet, le nombre global des adhérents des 34 515 coopératives inscrites à fin juin 2020 au registre central géré par l'Office.

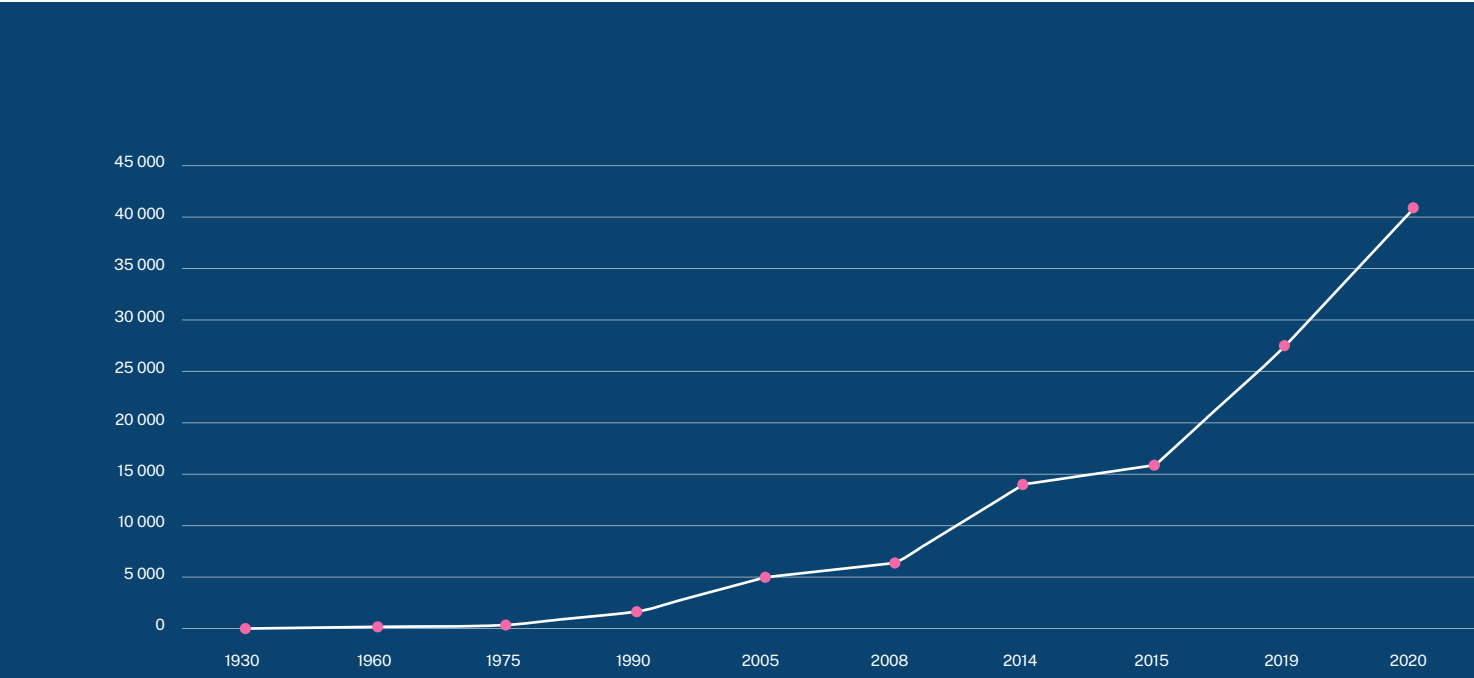


Figure 3. Évolution des coopératives au Maroc depuis 1930<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Selon les statistiques de l'Office du développement de la coopération (ODCO), présentées par Didi et Attouch (2022)



Dans cet élan, le cap allant de fin 2015 au premier semestre 2020 a été marqué par l'essor de nouvelles branches d'activités qui malgré le fait qu'elles ne représentent que des petites parts compte tenu de la structure globale des coopératives, elles emploient une grande partie de la population. Parmi les secteurs qui commencent à émerger, on relève la consommation (43 coopératives et 6868 adhérents), l'exploitation des carrières (69 coopératives et 1623 adhérents), le traitement de déchets (112 coopératives et 936 adhérents), le conseil et gestion (38 coopératives et 238 adhérents) et les mines (14 coopératives et 331 adhérents). Cette diversification sectorielle démontre une dynamique significative du secteur coopératif « drivée » par une volonté manifeste des coopératives à accueillir de nouveaux métiers et des pratiques novatrices pour faire face à une demande croissante et de plus en plus différenciée sur le marché national et étranger.

C'est dans ce contexte que le PNUD a lancé plusieurs programmes d'accompagnement et de renforcement des capacités des coopératives avec une attention particulière portée sur les innovations, aussi bien « internes » (c'est-à-dire celles initiées par les coopératives elles-mêmes) que « externes » (les innovations dites « transversales » ou importées d'autres domaines ou industries). L'identification des solutions (60 au total) qui aident à détecter les besoins non satisfaits des coopératives locales et à exploiter et cultiver l'ingéniosité collective – qui constitue le premier axe de notre mission – s'inscrit dans cette même perspective. Ce mapping nous a permis de fait d'explorer plusieurs avenues porteuses de solutions potentiellement prometteuses pour le secteur coopératif dont nous présentons ici un fragment à titre illustratif.

“Une diversification sectorielle et une dynamique significative du secteur coopératif drivée par une volonté manifeste des coopératives à accueillir de nouveaux métiers et des pratiques novatrices”

recensées semble en effet largement drivée par la « Tech » (AgriTech, HealthTech, GreenTech, EdTech, etc.<sup>12</sup>) comme en témoignent les figures ci-après. C'est dans ce contexte que le PNUD a lancé plusieurs programmes d'accompagnement et de renforcement des capacités des coopératives avec une attention particulière portée sur les innovations, aussi bien « internes » (c'est-à-dire celles initiées par les coopératives elles-mêmes) que « externes » (les innovations dites « transversales » ou importées d'autres domaines ou industries). L'identification des solutions (60 au total) qui aident à détecter les besoins non satisfaits des coopératives locales et à exploiter et cultiver l'ingéniosité collective – qui constitue le premier axe de notre mission – s'inscrit dans cette même perspective. Ce mapping nous a permis de fait d'explorer plusieurs avenues porteuses de solutions potentiellement prometteuses pour le secteur coopératif dont nous présentons ici un fragment à titre illustratif.



Figure 4. Aperçu de 10 solutions innovantes (sur 60 recensées)

Sur l'ensemble des solutions novatrices recensées, nous avons constaté une prédominance remarquable des innovations dites de produit (73%) par rapport aux innovations dites de service (27%). De même, le mapping que nous avons réalisé montre une disparité notoire entre les innovations « technologiques » (81%) et les innovations « sociales » (19%). La trajectoire des innovations

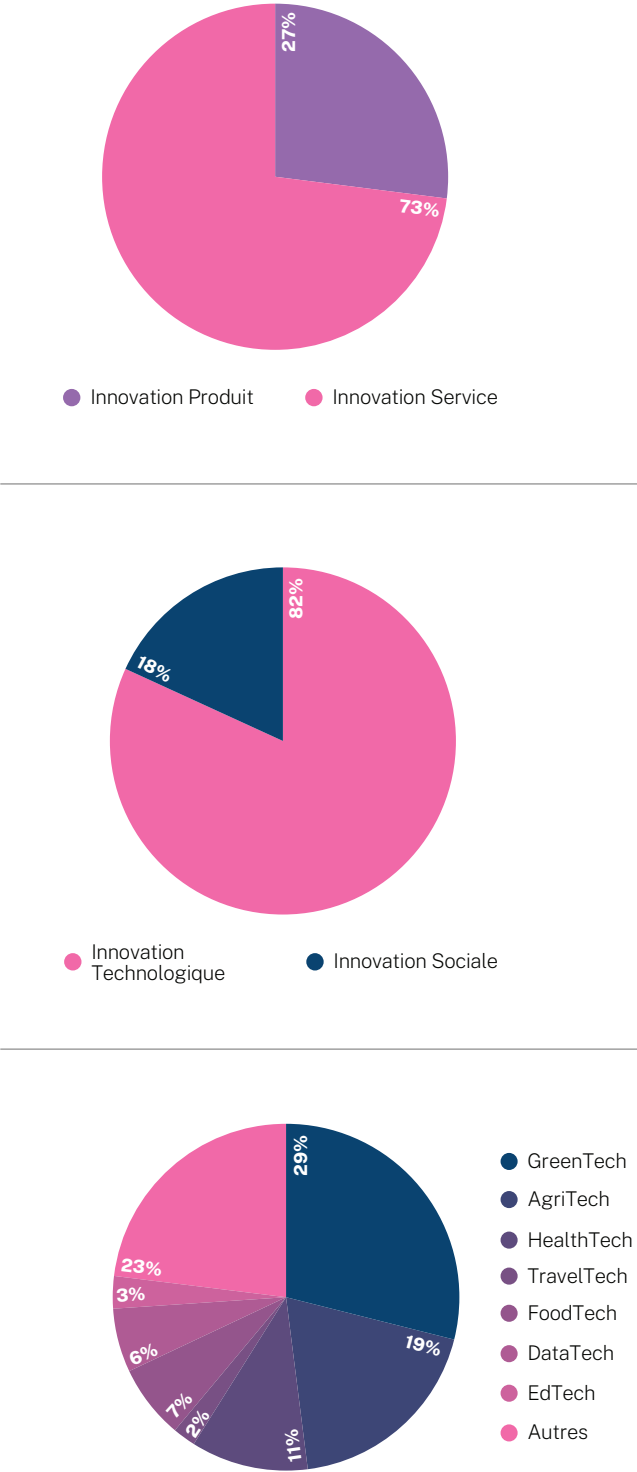


Figure 5. Typologie des 60 innovations recensées

Un autre constat, qui mérite sans doute une analyse plus approfondie, et qui est au cœur des préoccupations du PNUD et de sa stratégie d'accompagnement des coopératives<sup>13</sup>, est la place de plus en plus importante accordée par les coopératives au digital et aux médias sociaux dans leur stratégie marketing et de communication. Dans notre mapping, parmi les coopératives ayant introduit des améliorations significatives (innovation de produit) dans leur offre de valeur, la majorité a adopté une stratégie digitale ou une autre (vente en ligne, catalogue de produits via WhatsApp, usage d'influenceurs, etc.) pour booster les ventes ou pour conquérir de nouveaux marchés. Soulignons au passage que le recours de plus en plus fréquent au digital – dans le cas précis des coopératives mais plus généralement par les entreprises marocaines – a été amplifié par la pandémie du covid-19, comme en témoigne le rapport de l'Oxford Business Group consacré à la transformation numérique au Maroc dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, selon lequel le « Maroc a su mieux gérer la crise sanitaire liée à la pandémie grâce aux technologies numériques » (OBG, 2021).



<sup>12</sup> AgriTech : Agriculture Technology ; HealthTech : Health Technology ; GreenTech : Green Technology ; EdTech : Education Technology, etc.

<sup>13</sup> Affaq, C. (2021), « Réponse au Covid-19 : Renforcement des capacités digitales des coopératives au Maroc », PNUD Maroc, article publié en ligne le 23 février 2021.



# Profil de l'Ambassadrice numérique

Le travail que nous avons mené sur le terrain nous a permis de déceler les critères qui donnent du relief à l'Ambassadrice numérique au sein de sa communauté et dans son entourage. L'Ambassadrice numérique est une **femme entrepreneure** ou appartenant à un projet entrepreneurial : autoentrepreneur, membre ou adhérente à une coopérative, faisant partie d'une SARL ou même personne physique, peu importe son statut juridique, l'essentiel est d'avoir l'esprit entrepreneurial et être engagée dans un projet dans ce sens. C'est une **femme qui a l'esprit d'initiative et le sens de l'innovation** : elle est créative, flexible, s'adapte au changement et ne se laisse paralyser par la peur ni ne rechigne à la prise de risque.

C'est une **femme de la région Marrakech-Safi** : elle vit dans la région de Marrakech-Safi et y est active. C'est une **femme qui a une bonne maîtrise de l'outil informatique** : elle sait manipuler un ordinateur ou un smartphone et utilise facilement les réseaux sociaux ; elle a une certaine aisance avec les téléchargements, les transferts et le partage des documents. C'est une **femme qui a le sens de la communication et du dialogue** : elle a une facilité à s'exprimer, à communiquer et à partager volontiers ses réflexions et ses expériences (positives ou négatives). C'est une **femme qui fait preuve de leadership et d'influence** : elle joue un rôle important dans sa communauté, inspire confiance et parvient à influencer positivement son entourage. Enfin, c'est une **femme qui a le sens du partage** : elle croit en l'importance du partage et de la solidarité.

Initiative & Créativité

Région Marrakech-Safi

Informatique & Digital

Communication & Relationnel

Leadership & Influence

Partage & Solidarité

Entrepreneuriat

Figure 6. Profil de l'Ambassadrice numérique

C'est sur la base d'un guide d'entretien structuré (Blanchet et Gotman, 2007) que nous avons conduit les interactions avec nos futures Ambassadrices et échangé avec elles, sur qui elles sont, sur leur expérience professionnelle, sur leurs connaissances en informatique et des médias sociaux, etc. Chaque étape (prise de contact, récit de vie, évaluation des connaissances et des compétences requises, etc.) a bénéficié d'un guide d'entretien spécifique et adapté aux objectifs visés par l'entretien (exploration, évaluation, etc.).

## Prise de contact

**Consigne :** entrer en contact avec les profils potentiels et tisser un lien d'échange avec elles.

## Récit de vie et expérience

**Consigne :** échanger avec les femmes sur leurs expériences vécues

### Série de points à explorer au cours de l'entretien ?

- Comment avez-vous décidé de vous lancer en entrepreneuriat ou de vivre une expérience entrepreneuriale ?
- En quoi c'est important pour vous d'être entrepreneure ?
- Quelle est l'expérience entrepreneuriale qui vous a le plus marqué ? quelle était votre réaction face à cette expérience ?

## Évaluation des compétences en échange et en influence

**Consigne :** échanger avec les femmes sur leurs expériences vécues

### Série de points à explorer au cours de l'entretien ?

- Avez-vous des pages sur les réseaux sociaux ?
- Vendez-vous sur un réseau ?
- Pouvez-vous télécharger un document qu'on va vous envoyer ?
- Pouvons-nous tester ?

Tableau 3. Guides d'entretien structurés (extrait)

Grace aux questions-réponses ciblées, nous avons pu apprécier chez nos interlocutrices les points qui correspondent le mieux au profil de l'Ambassadrice numérique que nous avons défini plus haut, tel que le rôle de l'entrepreneuriat dans leur émancipation et dans le sens des responsabilités qu'il procure à ces femmes en retour, leur persévérance et leur capacité d'adaptation en dépit des difficultés rencontrées (notamment financières), le sens de l'émancipation acquis à rebours des coutumes sociales et culturelles (dans les villages) et notamment de la figure de la femme au foyer. Aussi, elles ont fait montre d'une grande aisance avec l'outil informatique, un sens du partage prononcé et reconnu au sein de leur communauté (les formations suivies et les événements auxquels elles participent sont systématiquement partagés avec tout le monde).



Coopérative Aboughlo des Femmes d'Ourika Al-Haouz	Coopérative Al Oulfa Al-Haouz	Coopérative Tifaouine Angale Al-Haouz	Coopérative Aswik Al-Haouz	Coopérative Doutmquite Aghbalou Al-Haouz
Coopérative Amasnighrem Al-Haouz	Coopérative Taitmatine Azilal	Coopérative Amagar Azilal	Coopérative Nisae Aska Azilal	Coopérative Tikniouine Azilal Aït Bouguemez
Coopérative Taghia Azilal	Coopérative Taghia Azilal Aït Bouguemez	Coopérative Tassaft Khénifra	Coopérative Timicha Beni-Mellal	Coopérative Demnatona Demnate
Coopérative Tighola Chtouka Ait Baha	Coopérative Tadaskoute Chtouka Ait Baha	Coopérative Irg'h Madaou Chtouka Ait Baha	Coopérative Taitmatine Taroudant	Coopérative Fouirate Essaouira
Coopérative Tiwtmine Azilal	Coopérative Warda Al Atlas Azilal	Coopérative Tajmilte Azilal	Coopérative Amougr Tinghir	Coopérative Alouha Errachidia
Coopérative Tamounte tasgdalte Taalate Chtouka Ait Baha	Coopérative Argane Mogador Essaouira	Coopérative Agdal Essaouira	Coopérative Amini Essaouira	Coopérative Azour Ntamazeght Essaouira
Coopérative Tuddert Essaouira	Coopérative Tamadalte Taroudant	Coopérative Argan Tadakate Taroudant	Coopérative Talaâ Taroudant	Coopérative Tamounte Lkhir Taroudant
Coopérative Nor Sil Taroudant	Coopérative Ikhfisse Taroudant	Coopérative Hmamti Sidi Ifni	Coopérative Nabour Sidi Ifni	Coopérative Tajroufine Sidi Ifni

Tableau 4 . Liste des 40 coopératives dirigées par des femmes

Cette liste couvre plusieurs provinces, villes et villages de la région Marrakech-Safi (comme indiqué dans le tableau) ainsi qu'une portion représentative des secteurs d'activité caractéristiques de la région, tels que l'agriculture, l'artisanat, et le tourisme et dont l'offre de valeur témoigne d'une grande variété et d'une grande richesse : la production et la commercialisation de plantes aromatiques et médicinales, de confiture et de fromage, de noix et d'amandes, d'huile d'argan et ses dérivés, le tissage et la broderie, ou encore l'alphabétisation et la formation des femmes.

## Renforcement des compétences et e-learning

Suite aux entretiens menés auprès des candidates, nous avons constaté que la majorité d'entre elles – ainsi que les membres de leurs communautés – a participé à des formations diverses et variées proposées par différents organismes à l'attention des coopératives. C'est pourquoi nous avons opté, après benchmark et en concertation avec l'équipe PNUD, pour un programme de renforcement des connaissances et des compétences « taillé » sur les besoins spécifiques des coopératives et leurs communautés et différencié par rapport aux offres de formation déjà suivies ou à celles proposées sur la plateforme du PNUD<sup>14</sup>.

- Coopératives : principes, valeurs, constitution et gestion administrative et financière (Loi n° 112-12 relative aux coopératives)
- Norme de qualité et étiquetage des produits
- Formation sur les réseaux sociaux et leur importance dans la commercialisation des produits locaux
- Produit, qualité, étiquetages et certifications
- Les facteurs à prendre en compte pour décider du prix des produits, des techniques de vente, de la stratégie de marketing et de la mise en réseau
- Calcul des coûts, prix de vente et négociation
- Élaboration des politiques
- Élevage apicole moderne, l'élevage des reines et la production des différents produits de la ruche
- Techniques des récoltes et de séchage
- Techniques de conservation des produits
- Techniques de multiplication des plantes
- Techniques de distillation des plantes aromatiques et médicinales

Tableau 5. Liste des formations suivies par les coopératives

Dans le but de proposer des modules complémentaires ou de renforcement « sur mesure » et favoriser ainsi un apprentissage enrichissant et ciblé, six modules de formation touchant à l'entrepreneuriat, à la stratégie d'entreprise, au marketing digital et à la logistique ont été retenus en concertation avec l'équipe PNUD et en collaboration avec l'incubateur Emerging Business Factory<sup>15</sup>. Les formateurs ont assuré le programme suivant une pédagogie active, adaptée au public visé et orientée métiers pour faciliter le transfert des connaissances et des pratiques.

- |          |   |
|----------|---|
| Module 1 | Définir son client  |
| Module 2 | La concurrence et les déterminants d'achat                                  |
| Module 3 | Pitch   |
| Module 4 | Les sources de financement au Maroc   |
| Module 5 | La commercialisation sur les réseaux sociaux : ouvrir une boutique Facebook |
| Module 6 | La gestion du stock   |

Tableau 6. Liste des modules destinés aux Ambassadrices numériques

<sup>14</sup> Notamment le « Guide #eFuture » disponible sur le site du PNUD ([www.undp.org](http://www.undp.org)).  
<sup>15</sup> Emerging Business Factory (EBF) est le premier incubateur privé IT et Médias dans la région de Marrakech-Safi. Également espace de coworking, EBF était une ancienne usine textile nichée dans le quartier industriel de Sidi Ghanem, véritable cluster créatif et culturel de la ville ocre.



Il a été convenu, en accord avec l'équipe PNUD, qu'il était judicieux de produire des capsules (audiovisuelles) pédagogiques en arabe (Darija), sous format Motion design<sup>16</sup>, qui soient courtes, efficaces et à la portée de tous (Ambassadrices numériques et communautés) afin d'assurer un apprentissage – simple, pédagogique et en peu de temps – des fondamentaux de la gestion et de l'entrepreneuriat tout en encourageant le partage et la diffusion des acquis auprès de l'ensemble des coopératives grâce à la facilité et la rapidité de transfert que présentent la formation en ligne.

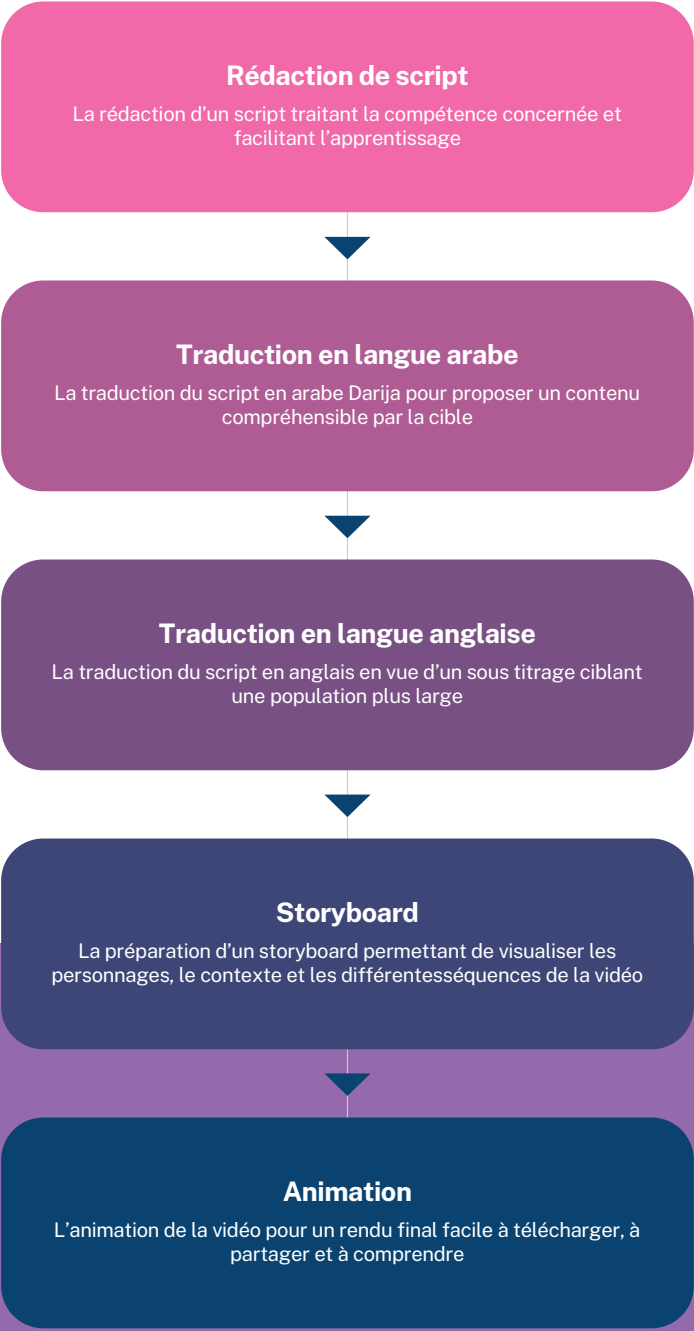


Figure 7. Le processus de production des capsules pédagogiques



Figure 8. Le storyboard des capsules pédagogiques en images

<sup>16</sup> Le Motion design (« animation graphique » en français) est un art visuel qui permet de mettre en mouvement (animer) différents éléments (images, pictogrammes, typographie, etc.) en vue d'en faire une vidéo d'animation, le tout synchronisé sur du son.

Pour une meilleure sensibilisation et implication des Ambassadrices numériques, deux ateliers ont été organisés – le premier en présentiel dans les locaux de l’Emerging Business Factory et le second en virtuel via Google Meet – durant lesquels un public plus large a été sensibilisé au programme des « Ambassadrices numériques ». Force est de souligner sur ce point le travail remarquable accompli par l’équipe Emerging Business Factory sur la formation elle-même, mais aussi sur l’animation et la communication autour du programme. Un travail qui sera poursuivi ultérieurement grâce à des échanges téléphoniques et via l’application WhatsApp pour rester à l’écoute des Ambassadrices à tout moment. De fait, le groupe WhatsApp nous a servi de relais pour le partage des capsules vidéos que les Ambassadrices ont téléchargées et visualisées avec succès, avant de les avoir diffusées auprès de leurs communautés respectives. Le retour d’expérience, très positif, quant à la qualité des vidéos, la facilité, la clarté et l’intérêt du contenu pédagogique a été l’occasion pour ces femmes entrepreneures d’exprimer des besoins en formation supplémentaires dans d’autres domaines de connaissances et de compétences que nous avons également pris en ligne de compte.

## Le digital au service de l’inclusion financière

Le lancement de la Stratégie nationale d’inclusion financière au Maroc représente une étape importante franchie par les acteurs, en quête de libérer le potentiel de l’inclusion financière en faveur du développement socio-économique du Royaume. Malgré les progrès réalisés, les défis à relever demeurent importants notamment pour réussir le pari de la lutte contre les inégalités et la relance économique. Tel est du moins le constat dressé dans la 2<sup>e</sup> édition du rapport sur la stratégie nationale d’inclusion financière portant sur l’année 2020, co-publié par le ministère de l’Économie et des Finances et Bank Al-Maghrib. Il ressort également dudit rapport que la digitalisation de l’écosystème national des paiements représente un accélérateur de l’inclusion financière et sociale. En effet, suite au lancement du paiement mobile au Maroc, les efforts des acteurs de l’écosystème ont été renforcés sous le pilotage et l’impulsion de Bank Al-Maghrib dans l’objectif d’ancrer son usage dans le comportement de la population. Porteuse de nouvelles opportunités,

la crise sanitaire a rappelé la nécessité d’accélérer la dématérialisation des paiements des aides sociales en explorant les synergies entre les parties prenantes pour atteindre les populations jusque-là exclues ou sous-desservies via le Paiement Mobile.

C’est dans cette perspective que Bank Al-Maghrib et le PNUD ont signé, au mois de Juin 2021, un protocole de coopération, avec pour objectif d’améliorer l’efficacité des actions communes des deux institutions dans le cadre de leur appui à la mise en œuvre de cette stratégie d’inclusion financière.

La convention porte, en premier lieu, sur la promotion de l’inclusion financière numérique à travers l’utilisation des moyens de paiement digitaux pour automatiser le versement des subventions publiques ainsi que la vulgarisation des services financiers numériques auprès de l’ensemble des couches sociales. Dans le domaine de la finance verte et inclusive, la banque centrale et le PNUD devront soutenir les initiatives des opérateurs de l’écosystème financier marocain afin de financer des projets écologiques digitaux et favoriser la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Le programme des « Ambassadrices numériques » s’inscrit dans cette même optique avec une attention particulière portée sur le tiers-secteur et plus particulièrement sur les coopératives dirigées par des femmes. Le but étant d’autonomiser les femmes par le digital et de promouvoir une économie sociale et solidaire plus inclusive et donc plus performante. Les Ambassadrices aideront à lutter contre les disparités de genre et à favoriser une inclusion financière plus grande grâce aux nouvelles solutions numériques de paiement mobile. Elles serviront ainsi de modèles, utilisant leurs connaissances et leur expérience pour aider d’autres femmes à surmonter les préjugés de genre et à réduire le « Gender digital gap » (PNUD, 2022).

Dans le cadre de notre mission et afin d’encourager les femmes participantes à opter pour les options de paiements mobiles dans le but de veiller à leur inclusion financière, nous avons commencé par réaliser un benchmark des solutions de paiement mobile disponibles sur le marché afin de trancher sur la solution la mieux adaptée pour notre cible et qui fera l’objet d’une expérimentation par les femmes participantes. Nous avons formulé en second lieu une proposition de scénario de ladite expérimentation qui sera validée par l’équipe PNUD. Nous avons ensuite procédé à la campagne de sensibilisation proprement dite des coopératives au paiement mobile.

Enfin, le retour d’expérience des femmes participantes a été pris en compte pour effectuer les ajustements nécessaires.

Quatre solutions de paiement mobile ont fait l’objet dudit benchmark : Madmoun (Maymouna Services Financiers), Orange Money (Orange), Smart Flouss (BMCI) et Cash Plus. Sur la base d’une trentaine de critères de comparaison que nous avons classés en cinq grandes catégories, il a été possible de différencier les quatre solutions susmentionnées afin de pouvoir en sélectionner la mieux adaptée pour la phase d’expérimentation.

Présentation	Offre de service	Frais de service	Gestion du compte	Expérience utilisateur
Clarté Qualité Accroche	Envoyez de l’argent vers une agence Envoyer une recharge Acheter une recharger Retrait d’argent Effectuer un virement Payer ses factures Recharger son compte via CB Payer ses achats	Frais d’ouverture de compte Frais de transfert d’argent vers une agence Frais de transfert d’argent	Ouvrir un compte Alimenter le compte via l’application Différents comptes Alimentation du compte Faut-il se rendre dans une agence pour alimenter le compte plafonné à 200 DHS Création de compte en moins de 2 minutes Confirmation de création de compte par SMS	Disponible App Store Disponible Play Store Note App store Note Play Store Disponibilité des points de vente Avantages Inconvénients

Tableau 7. Les critères de comparaison entre les solutions de paiement mobile

La compilation de l’ensemble des critères indiqués dans le tableau ci-dessus nous a permis d’apprécier les forces et les faiblesses que présentent chacune des quatre solutions concurrentes, diagnostic au terme duquel nous avons fini par désigner Cash Plus comme étant la solution la plus adéquate pour servir de « solution-test » dans la phase suivante d’expérimentation in situ avec les femmes participantes.

	MADMOUN	ORANGE MONEY	SMARTFLOUSS	CASH PLUS
Présentation	●	●	●	●
Offre de service	●	●	●	●
Frais de service	●	●	●	●
Gestion du compte	●	●	●	●
Expérience utilisateur	●	●	●	●

Tableau 8. Benchmark des solutions de paiement mobile





“Les retours des participants ont été largement positifs. Ces derniers ont fait montre d’un intérêt remarquable pour l’expérimentation et exprimé leurs besoins en solutions de paiement faciles, pour eux et pour le client surtout, car ce dernier préfère des moyens simples, faciles et sécurisés Mais nous avons également rencontré des blocages”

L’expérimentation a pris en considération plusieurs aspects et critères à étudier, d’où la proposition et la validation d’une expérimentation en 7 phases : la validation et le contact des coopératives qui vont expérimenter l’application Cash Plus, la sensibilisation des coopératives au paiement mobiles, la sensibilisation des clients des coopératives, expérimenter la vente et le paiement mobile entre la coopérative et l’équipe Emerging Business Factory, l’expérimentation de la vente et du paiement mobile entre la coopérative et ses clients (avec incitation financière) et, enfin, l’analyse des retours et capitalisation.

Afin de pouvoir tester la solution auprès de plusieurs catégories de coopératives et différents profils de clients, trois segments différents ont été définis : (1) un premier groupe de coopératives qui opère dans les produits alimentaires et expose dans un local.

Ces coopératives proposent des produits de base (couscous, balboula, huile d’olive, miel...), font de la vente via leurs locaux aux clients permanents ou passagers et utilisent le même mode de paiement : le paiement à l’achat. Elles ne font pas confiance aux nouvelles méthodes et elles sont assez réticentes ; (2) un second groupe de coopératives qui opère dans le secteur de la cosmétique mais qui communique de manière directe avec ses clients et assure la livraison. Ces coopératives produisent et commercialisent des produits cosmétiques (crème, soin, huiles, poudre, gommage...) qu’elles proposent à leurs clients et avec lesquels elles négocient directement. Elles ont l’habitude de livrer le client, de manière directe ou en passant par des prestataires (le plus souvent Al Amana). Elles reçoivent leurs paiements à la livraison via un virement bancaire ou par transfert d’argent ; (3) un troisième groupe de coopératives actives sur les réseaux sociaux qui communiquent avec leurs clients sur les réseaux sociaux, notamment Facebook, Instagram et WhatsApp. Ces coopératives sont plus ouvertes à des solutions de paiement alternatives ou à toute autre solution susceptible de faciliter les opérations d’achat et de vente. La relation avec le client est purement virtuelle. Ces coopératives connaissent l’importance de la digitalisation et sont au fait des nouvelles tendances. C’est pourquoi elles sont nettement plus disposées à l’expérimentation des solutions de paiement mobile.

A partir de ces trois segments, un échantillon de 22 coopératives ont été retenues pour participer à l’expérimentation de la solution Cash Plus. Pour ce faire, nous avons organisé un atelier de sensibilisation dans les locaux de l’Emerging Business Factory pour permettre la rencontre directe des personnes, l’échange et l’explication du programme. Dans un premier temps, une présentation générale des modes de paiement mobile par nos experts a permis à l’auditoire de mieux se familiariser avec le sujet. Une séance interactive durant laquelle les bénéficiaires ont pu saisir les avantages que présente le paiement mobile pour le commerce des coopératives par exemple en termes de recrutement de nouveaux clients et de conquête de nouveaux marchés.

Après avoir rappelé les étapes de l’expérimentation, les objectifs de cette dernière et les raisons du choix de la solution Cash Plus, les participants étaient invités à télécharger, installer et explorer l’application grâce à l’assistance de nos experts afin d’évaluer avec eux la facilité d’utilisation, l’expérience client mais aussi et surtout les difficultés rencontrées ainsi que les obstacles potentiels liés à l’application.

Les retours des participants ont été largement positifs. Ces derniers ont fait montre d’un intérêt remarquable pour l’expérimentation et exprimé leurs besoins en solutions de paiement faciles, pour eux et pour le client surtout, car ce dernier préfère des moyens simples, faciles et sécurisés. Parallèlement, plusieurs freins ont été identifiés lors du téléchargement de l’application, concernant l’accès à l’application (6 personnes sur 22 n’ont pas pu recevoir le code secret sans lequel l’accès à l’application est impossible), au niveau des agences (plusieurs appels directs aux agences n’ont pas abouti, les conseillers n’ont pas accès aux téléchargements...) et des centres d’appel (temps d’attente relativement long, pas de solution concluante...). Nous avons pris note de l’ensemble des « blocages » rencontrés par les participants.

L’étape suivante a consisté dans la production d’une capsule vidéo pour la promotion du paiement mobile sur les réseaux sociaux des coopératives. Afin de sensibiliser les clients sur la nouvelle solution de paiement proposée, une capsule vidéo en arabe (Darija) a été réalisée – selon le même schéma des capsules pédagogiques précédentes – puis diffusée par les coopératives auprès de leurs clients et sur les réseaux sociaux afin de communiquer sur ce nouveau mode de paiement. Parallèlement, l’équipe Emerging Business Factoy est restée à l’écoute des bénéficiaires via un groupe WhatsApp créée pour faciliter les échanges et le partage des expériences sur l’utilisation de l’application.

Points évoqués	Description
Code secret	<ul style="list-style-type: none"><li>• Malgré les tentatives effectuées pour récupérer le code secret 5 bénéficiaires sur 6 n'ont pas réussi à installer l'application ;</li><li>• Le 6 bénéficiaire a pu la télécharger et récupérer le code secret en changeant le téléphone ;</li><li>• Des bénéficiaires ayant réussi à télécharger l'application ont eu un problème lors de la reconnexion avec demande de la question secrète ;</li><li>• Malgré le renseignement de cette dernière, l'application affiche « une panne ».</li></ul>
Assistance via WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"><li>• En cas d'oubli de la réponse de la question secrète, et suite au contact direct de Cash Plus via le mode de contact proposé par l'application, ce volet n'est pas traité ;</li><li>• Il envoie directement vers l'appel du centre d'appel Cash Plus, ce dernier ne répond pas à plusieurs appels, et en cas d'appel, le temps de traitement est long ;</li><li>• Les bénéficiaires estiment que cet appel consomme beaucoup d'argent.</li></ul>
Niveau plafonné	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le premier niveau est plafonné à 200 DHS ;</li><li>• Pour tout transfert dépassant cette somme, le bénéficiaire doit se déplacer vers une agence ;</li><li>• Ceci est perçu par les bénéficiaires comme un frein, car au lieu de faciliter l'acte d'achat, ils se trouvent obligés de convaincre le client à se déplacer selon les horaires des agences pour faire la demande.</li></ul>
Frais des transferts	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des frais de transactions importants pour le niveau 1 et 2 ce qui impacte le gain des coopératives.</li><li>• Ces dernières préfèrent effectuer une seule livraison de plusieurs commandes à petits montants via un seul déplacement ou un seul livreur que d'effectuer plusieurs ventes et plusieurs paiements via Cash Plus</li></ul>
Paiement des factures	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les bénéficiaires ont testé le paiement des factures eau, électricité et téléphone ainsi que l'achat des recharges ;</li><li>• Ils ont trouvé la processus simple et facile.</li></ul>
Termes de l'application	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les coopératives estiment que les termes sont longs et assez difficiles à comprendre.</li></ul>

Tableau 8. Benchmark des solutions de paiement mobile

Sur la base des retours des participants, des appels téléphoniques individuels ont été passés. Les bénéficiaires ont exprimé leurs réticences à l’égard de la solution Cash Plus : ceux n’ayant pas réussi à télécharger l’application ont été assisté pour un déplacement à l’agence la plus proche sans toutefois obtenir une solution fructueuse de la part des conseillers ; ceux ayant téléchargé l’application avec succès ont refusé pour leur part de tester avec des échanges commerciaux car ils estiment que les conseillers ne détiennent pas toujours la solution en cas de problème.

Dans le but d’avoir un retour plus neutre et plus fiable, nos experts ont procédé à une expérimentation intra équipe. Le téléchargement de l’application a connu quelques difficultés, notamment le retard de la réception du code secret ou l’obligation de désinstallation et de réinstallation pour pouvoir le recevoir. Même en agence, les conseillers ne semblent pas formés à l’application Cash Plus mobile. Par ailleurs, en souhaitant alimenter le compte de l’équipe, cette action ne pouvait se faire que via un compte bancaire (et non via l’agence) vu que le montant dépasse 500 DHS. En demandant l’alimentation via l’agence de plusieurs comptes à un montant ne dépassant 200 DHS, le conseiller a refusé car le nombre de transactions est important. Après avoir sollicité une autre agence, on nous apprend qu’il est indispensable de créer un compte Cash Plus et d’alimenter ce dernier au préalable pour pouvoir bénéficier du montant sur le compte Mobile. Pour toutes ces raisons, aucune transaction commerciale (achat-vente) entre la coopérative et le client n’a pu être effectuée au cours de l’expérimentation.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser le personnel en contact direct avec les clients</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assister les clients lors des appels au centre d'assistance</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'assistance via WhatsApp doit prendre en charge d'autres volets comme les tarifs/transaction</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le code secret doit être traité au niveau des agences, sans quoi toute transaction est impossible</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter le plafond du premier niveau pour éviter les déplacements inutiles des clients (panier 200 DHS)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogénéiser les horaires des agences Cash Plus (sur la même recherche, différents horaires sont mentionnés)</li> </ul>

**Tableau 10.** Recommandations pour améliorer le service Cash Plus

Les freins techniques rencontrés par les participants durant l'expérimentation de la solution Cash Plus ainsi que la méfiance éprouvée par beaucoup d'entre eux à l'égard du niveau de fiabilité et de sécurité perçus sont des faits relatés par plusieurs études et travaux de recherche consacrés à l'inclusion financière par les nouvelles technologies digitales. C'est ce que montre par exemple l'étude publiée par le cabinet Fitch Solutions sur les fintechs et l'inclusion financière au Maroc intitulée *Morocco Fintech: Financial Inclusion Drives Regulation, Distrust Hampers Adoption* (Fitch Solutions, 2022) dans laquelle les experts estiment que malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics, l'adoption de l'argent mobile et des paiements numériques reste faible par rapport à son potentiel. Deux raisons principales sont mises en avant : d'abord, la législation en vigueur qui reste restrictive pour les entités non bancaires, ensuite la méfiance de la part des Marocains dans les nouvelles technologies face à la culture du cash. À côté des barrières dites « fonctionnelles », il existe des barrières « psychologiques<sup>17</sup> » non moins importantes chez le consommateur marocain – notamment dans les zones rurales – qui risquent de ralentir le processus d'adoption du paiement mobile. D'autres comportements de résistance peuvent être liés à la sécurité perçue, aux coûts perçus et au niveau d'éducation (Chouk et Mani, 2016). C'est pourquoi il est impératif que la stratégie d'inclusion financière par le paiement mobile soit soutenue par des campagnes de sensibilisation, voire une politique d'éducation financière à l'échelle nationale (Najab et Lajfari, 2022).

Les avantages et les possibilités en termes de performance qu'offrent les technologies numériques aux petites et moyennes entreprises ne sont plus à démontrer selon le rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques intitulé *La transformation digitale des PME* (OCDE, 2021). Les outils numériques procurent nombre d'avantages substantiels aux entreprises.

Ils réduisent les coûts de transaction en offrant un accès plus simple et plus rapide à l'information, et facilitent la communication entre les équipes, les fournisseurs et les réseaux. Ils aident les petites et moyennes entreprises à prendre pied sur les marchés mondiaux en réduisant les coûts liés au transport et aux formalités à la frontière, et élargissent considérablement le périmètre des échanges de services. Ils facilitent l'accès aux ressources (notamment financières), à la formation et aux canaux de recrutement, mais aussi aux services publics, qui sont de plus en plus dématérialisés. Ils favorisent en outre l'acquisition de connaissances et de compétences dans une perspective d'amélioration de la performance.

Convaincu de l'importance et de l'efficacité du digital et du commerce en ligne, notamment en période de crise sanitaire, le PNUD a été parmi les principaux acteurs ayant initié plusieurs programmes centrés sur le digital pour aider les coopératives à surmonter les obstacles de la crise et à mieux répondre aux nouveaux besoins du marché<sup>18</sup>. Dans une perspective qui cadre à la fois avec les objectifs du Nouveau modèle de développement (NMD) pour faire du tiers-secteurs une véritable troisième voie et un levier de création de richesses, d'emplois, d'inclusion, de progrès social et de développement des territoires, avec les ambitions de la Stratégie nationale d'inclusion financière (SNIF) pour réduire les inégalités sociales et économiques et promouvoir le rôle de toutes les franges de la population dans l'économie du pays, et avec les Objectifs de développement durable (ODD) pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, le programme des « Ambassadrices numériques » lancé par le PNUD a été pour nous, comme pour l'ensemble des femmes qui ont participé au programme, l'occasion de définir les besoins spécifiques en formation de l'ensemble des candidates, d'évaluer le potentiel du paiement mobile et son attractivité pour les coopératives enquêtées et d'explorer plusieurs voies d'amélioration et d'innovation.

Grâce à ce programme d'empowerment par le digital, les femmes ambassadrices du numérique vont pouvoir jouer un rôle important dans l'accélération de la transformation digitale du secteur coopératif ainsi que dans l'inclusion financière des femmes coopératrices et de leurs communautés. Ce genre d'initiatives devrait néanmoins être relayé par des actions susceptibles de tirer vers le haut les acquis du secteur coopératif, tout en veillant à encourager les transferts de savoirs et de technologies provenant d'autres industries. Les « événements collaboratifs d'innovation » (*hackathons, innovation bootcamps, demo day...*) sont des plateformes tout à fait propices pour dénicher des solutions novatrices adaptées aux besoins des coopératives. Le hackathon coopératif (dit « coopathon ») a d'ailleurs déjà fait ses preuves dans plusieurs pays<sup>19</sup>.

Toujours dans une perspective d'innovation, il existe aujourd'hui un potentiel de croissance substantiel à exploiter du côté des Techs (Fintech, AgroTech, DataTech, etc.) qui présentent à elles seules un champ de possibilités sans limites pour les coopératives marocaines en termes de performance et de compétitivité. Le paiement mobile, en tant que solution « fintech », fait d'ailleurs partie de ce vaste écosystème naissant – à côté d'autres technologies fort prometteuses comme la Femtech, l'EdTech et la TravelTech) dans lequel nos Ambassadrices numériques sont désormais engagées au nom d'une transformation digitale responsable et inclusive.



# Bibliographie

BANQUE MONDIALE (2022), *Les femmes, l'Entreprise et le Droit*, Groupe de la Banque Mondiale.

BANQUE MONDIALE (2021), *Paysage de l'emploi au Maroc. Recenser les obstacles à un marché du travail inclusif*, Banque internationale pour la reconstruction et le développement en partenariat avec le Haut-Commissariat au Plan, Royaume du Maroc.

BLANCHET, A. GOTMAN, A. (2007), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin (2e éd.).

CESE (2015), *Économie Sociale et Solidaire. Un levier pour une croissance inclusive*, Rapport du Conseil Économique, Social et Environnemental, Auto-Saisine n°19.

CHOUK, I. MANI, Z. (2016), « Les objets connectés peuvent-ils susciter une résistance de la part des consommateurs ? Une étude ethnographique », *Décisions Marketing*, vol. 4, n°84, pp. 19-41.

DAVIS, I., KEELING, D., SCHREIER, P., WILLIAMS, A. (2007), « The McKinsey Approach to Problem Solving », *McKinsey Staff Paper*, N° 66, July 2007.

DEPF (2020), *Inégalités régionales sous le prisme des Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030*, Ministère de l'économie et des finances, Direction des Études et des Prévisions Financières, Royaume du Maroc.

DIDI, K., ATTOUCH, H. (2022), « Dynamique Coopérative au Maroc et Nouveau Modèle de Développement », *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, vol. 4, n°2, pp. 205-223.

FITCH SOLUTIONS (2022), *Morocco Fintech: Financial Inclusion Drives Regulation, Distrust Hampers Adoption*, Fitch Solutions Country Risk & Industry Research, Fitch Solutions Group Ltd, UK.

HCP (2022), *Rapport économique et financier*, Ministère de l'économie et des finances, Royaume du Maroc.

KUBR, M. (2002), *Management consulting : a guide to the profession*, International Labour Office, Geneva. MEF & BAM (2020), *Stratégie nationale d'inclusion financière*, Ministère des Finances, Bank Al-Maghrib (2e éd.).

NAJAB, A., LAJFARI, K. (2022), « L'inclusion financière par le paiement mobile à l'ère du COVID19 : Perspectives de développement pour le contexte marocain », *Alternatives Managériales Economiques*, vol. 4, n°2, pp. 824-844.

NDM (2021), *Le Nouveau Modèle de Développement. Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous, Rapport général*, La Commission spéciale sur le modèle de développement, Royaume du Maroc.

OBG (2021), *Morocco Covid-19 Response Report*, Oxford Business Group.

OCDE (2021), *La transformation digitale des PME*, OCDE Publishing, Paris.

PNUD (2022), *Rapport sur le développement humain (2021-2022). Temps incertains, vies bouleversées : façonner notre avenir dans un monde en mutation*, Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2022), *Financial Inclusion Refresh*, United Nations Development Programme & Bank al-Maghrib.

RAM, S. SHETH, J. (1989), « Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 6, n°2, pp. 5-14.

UNCTAD (2022), *Fostering Women Entrepreneurship in the Digital Economy*, United Nation Conference on Trade and Development.

<sup>17</sup> Les barrières fonctionnelles comprennent trois aspects : les habitudes d'utilisation, la valeur du produit ou du service et les risques associés à l'utilisation du produit ou du service. Concernant les barrières psychologiques, les plus pertinentes portent sur les traditions des consommateurs et l'image perçue (Ram et Sheth, 1989).

<sup>18</sup> Citons à titre d'exemple le programme d'accompagnement et le renforcement des capacités des coopératives fragiles afin de les initier au marketing digital et la vente en ligne, en partenariat avec trois associations à savoir, Association Passagers, Al Maghreb Qudurat et le Centre Marocain pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat Social (MCISE), à l'issue duquel 45 coopératives bénéficiaires ont été initiées aux techniques de marketing digital.

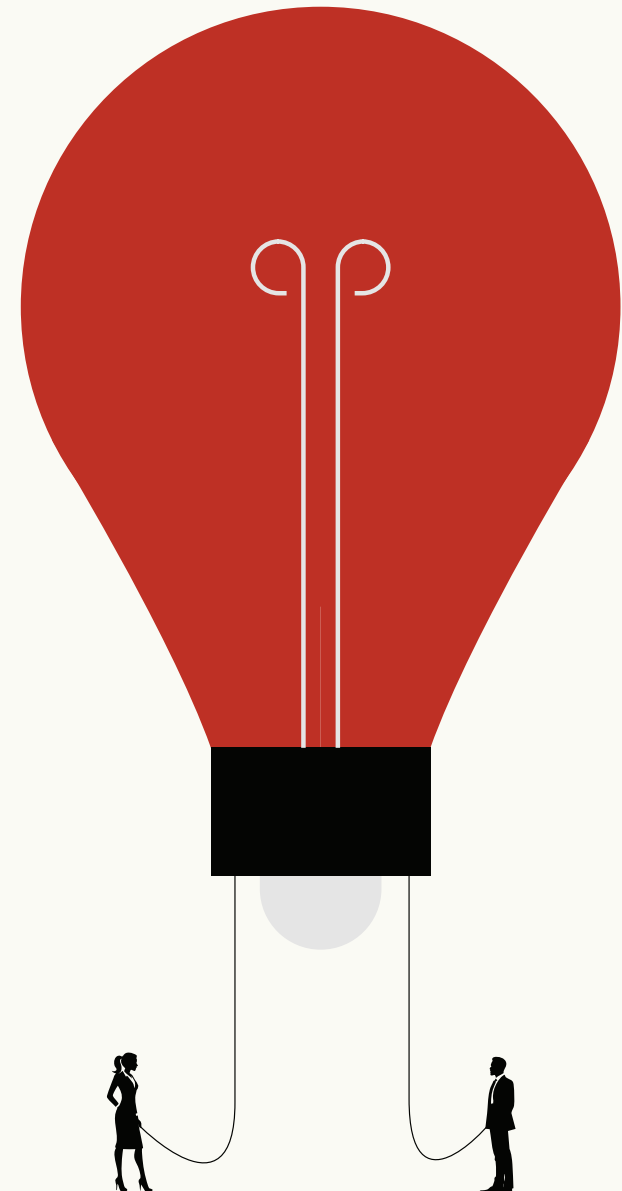
<sup>19</sup> Voir à ce titre les événements collaboratifs d'innovation organisés par International Cooperative Alliance Asia and Pacific.



# COMMENT CHOISIR SES ALLIÉS DANS LES PARTENARIATS D'INNOVATION : LE CAS DES PME

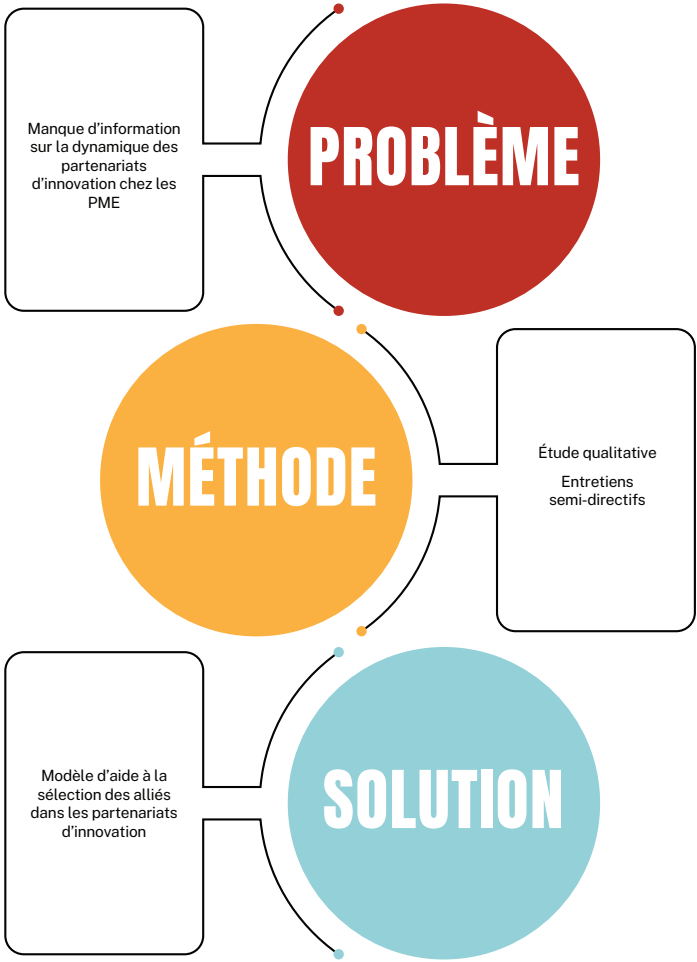
La mise en place de coopérations pour l'innovation constitue un réel enjeu pour les entreprises de taille réduite qui souhaitent développer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés ou créer des revenus supplémentaires. S'inscrivant dans le champ des rapprochements stratégiques d'innovation, l'article analyse les critères de sélection d'un partenaire par les PME dans une perspective processuelle et dynamique peu étudiée dans la littérature. Elle combine les critères de choix classiques tels que la confiance et la complémentarité des ressources avec de nouveaux facteurs émergents comme la vérification directe, les négociations rétroactives et les engagements progressifs par contrat. Les résultats obtenus à partir d'entretiens conduits auprès d'experts et de professionnels représentatifs sont susceptibles d'aider les PME à choisir plus efficacement leurs alliés dans les partenariats d'innovation.

Par Maryem Cherni



# L'article en bref

Acteurs clés de l'économie, les petites et moyennes entreprises (PME) font face à de multiples défis induits par une concurrence toujours plus rude. En réponse à ces défis, les PME sont amenées à innover en recourant à différentes stratégies. Par des coopérations externes, elles peuvent compenser leurs manques en ressources internes, partager les coûts et également réduire les risques associés à l'innovation. L'analyse des déterminants des coopérations d'innovation a donné lieu à une littérature abondante, y compris dans le contexte des PME. Cependant, la plupart des travaux se concentrent principalement sur l'étude des critères ex ante de sélection des partenaires avec peu d'attention prêtée à la dynamique relationnelle et aux étapes intermédiaires du processus de coopération. Pourtant, tous ces facteurs sont importants pour la réussite de la coopération, *a fortiori* dans les partenariats d'innovation. Cette étude vise à approfondir notre connaissance sur la manière dont une PME sélectionne un partenaire à des fins d'innovation technologique en adoptant une perspective dynamique et processuelle de la coopération faisant apparaître nettement les étapes intermédiaires, les négociations rétroactives et les engagements progressifs par contrat. Ces résultats sont obtenus grâce à des entretiens semi-directifs conduits auprès de divers acteurs économiques représentatifs comme les laboratoires de recherche, les cabinets de conseil, les organismes d'aide à l'innovation et les directeurs de PME innovantes.



Il est communément admis que les entreprises les plus enclines à s'engager dans des partenariats sont précisément celles qui manquent de ressources, de connaissances ou de capacités pour exploiter seules les opportunités de marché (Audretsch *et al.*, 2023). Les PME s'inscrivent parfaitement dans ce cas de figure en raison de leur faible capacité d'absorption et leur manque de ressources, notamment financières et humaines (OCDE, 2017 ; Franco et Haase, 2015). La coopération devient par conséquent un passage obligé pour compenser les actifs manquants et un facteur clé de succès des partenariats d'innovation (Zeng *et al.*, 2010).

Dans leur revue de la littérature, Cloutier et Amara (2018) regroupent les déterminants des coopérations pour l'innovation des PME en six catégories : les caractéristiques liées à l'environnement externe de la firme, qui décrivent le contexte financier et légal (notamment le PIB et les régulations environnementales), les caractéristiques industrielles (en particulier le secteur d'activité, l'intensité technologique et les caractéristiques du marché), les caractéristiques organisationnelles (notamment la taille de l'entreprise, son ancienneté, ses pratiques à l'export, ses capacités en R-D, ainsi que son expérience dans le développement de coopérations), les caractéristiques individuelles, qui font référence aux capacités des employés et des dirigeants de la PME, les caractéristiques des partenaires (la confiance, la proximité et la complémentarité) et enfin les caractéristiques du projet (le type d'innovation engagée, le coût, le risque ou la complexité et la dimension technologique). Selon ces auteurs, il n'y a pas de « modèle dominant » pour expliquer la coopération pour l'innovation, « chacun des déterminants identifiés ayant rarement été étudié plus d'une fois » (Cloutier et Amara, 2018).

D'autres auteurs ont souligné le manque d'information cette fois sur le déroulement des partenariats d'innovation. En effet, très peu de travaux ont abordé la coopération d'un point de vue processuel pour examiner de près les décisions et les arbitrages qui sont opérés durant les étapes intermédiaires du partenariat. Il n'existe pas non plus de modèle dominant pour décrire la dynamique des coopérations d'innovation pour les PME (Deltour *et al.*, 2020).

Bien qu'il n'existe pas de description des processus de sélection d'un partenaire, il est cependant possible de se référer à une littérature plus large sur la dynamique des relations interorganisationnelles. Considérée sous l'angle des interactions réciproques entre les partenaires (Kumar et Das, 2007, Das et Teng, 2002), la coopération est un processus dynamique et évolutif faisant intervenir des éléments tels que la confiance ex ante, l'existence de relations antérieures ou la confection progressive du contrat. Nous avons donc cherché à comprendre comment les développements existants sur l'évolution des relations interorganisationnelles pouvaient être utilisés et, le plus souvent, étendus, au moment particulier de la formation du partenariat. La recherche d'une intégration cohérente des éléments ainsi obtenus nous amène à proposer le schéma ci-dessous (Figure 1). À noter toutefois qu'une partie des travaux sont portés en dehors de leurs champs de validité. Les modèles processuels supposent en effet une succession d'évaluations des résultats obtenus et une progression par essai-erreur qui favorisent l'apprentissage. Par conséquent, ils ont un sens limité dans les phases préparatoires où, par hypothèse, l'exécution n'est pas entamée. La représentation du processus de sélection d'un partenaire à laquelle on parvient à partir de la littérature reste cependant fragile. Il est donc nécessaire de l'enrichir et de la mettre à l'épreuve du terrain. C'est ce que nous montrons dans la suite de l'article.

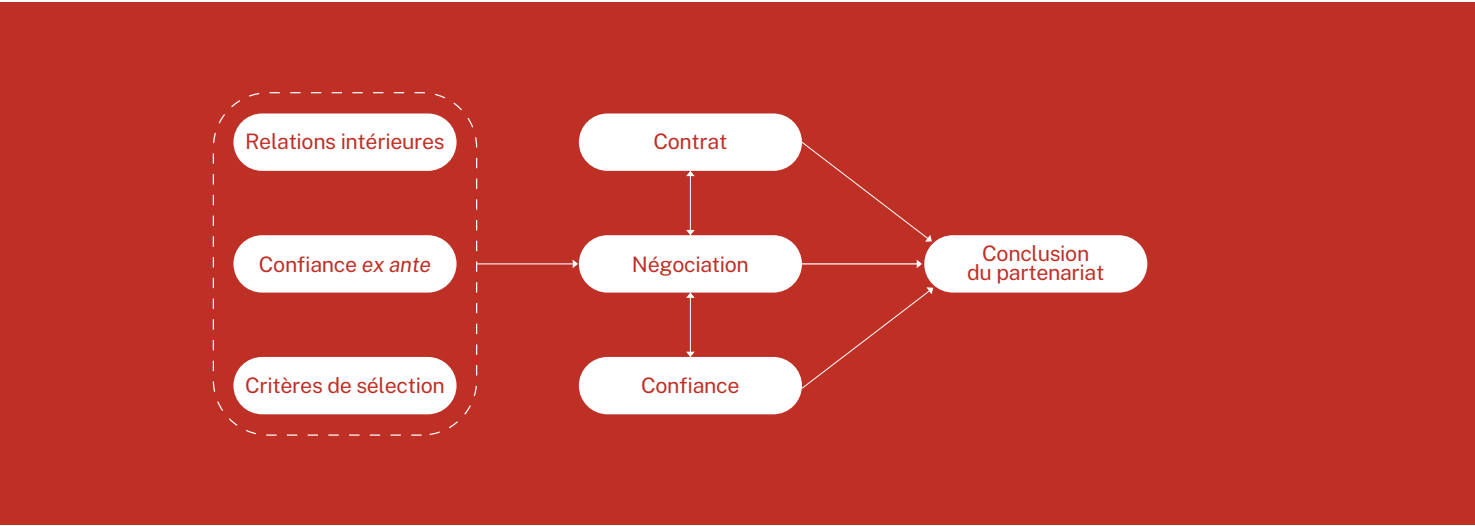


Figure 1. Processus de sélection inféré

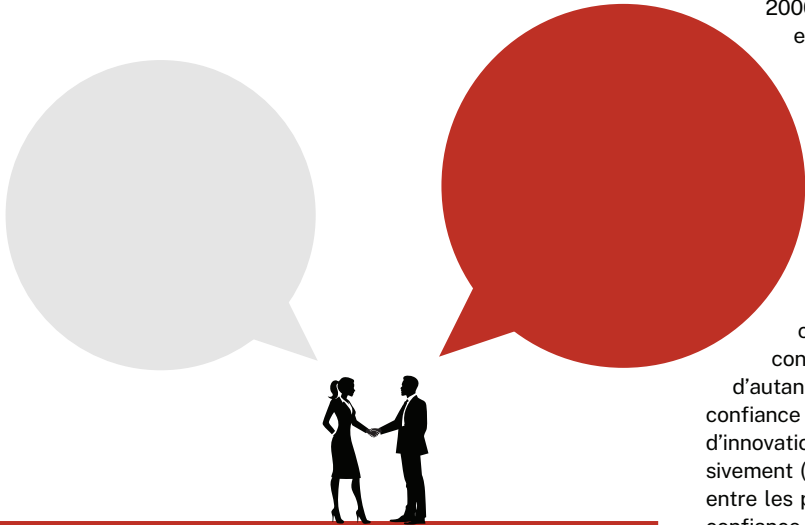
# EN AMONT DU PRO- CESSUS

## Relations antérieures

La sélection d'un partenaire comporte un risque qui découle de la connaissance limitée sur les capacités intrinsèques à satisfaire et du comportement moral post-alliance (Mitsuhashi, 2002). L'existence de relations antérieures est un élément de maîtrise de ce risque. Elles sont une source de confiance qui se maintient et se renforce grâce à des coopérations réussies (Ariño, *et al.*, 1997).

## Confiance *ex ante* et réputation

La réputation peut être à la source d'une confiance *ex ante* et peut conduire ainsi à présupposer que la probabilité du risque associé à l'échange est faible. Une bonne réputation est synonyme de performance et de fiabilité (Podolny, 1994). Dans les partenariats d'innovation, la réputation d'un partenaire potentiel s'évalue sur la base de deux acquis : les brevets et publications, d'une part, et l'historique de coopération, d'autre part. Les brevets et les publications sont révélateurs de la qualité de la recherche scientifique du futur partenaire. Son historique en matière de coopération constitue pour sa part un indice de solvabilité.



# À L'AMORCE DES POURPARLERS

## Les négociations

Avant d'entamer la collaboration proprement dite, les futurs partenaires entament ensemble une série de négociations préparatoires. En tant que « modalité fondamentale du vivre ensemble » (Bourque et Thudroz, 2002), la négociation constitue le point de rencontre entre le formel et l'informel. En pratique, lors des négociations, les futurs alliés organisent des réunions où ils échangent des informations, évaluent leurs compétences et capacités respectives et conduisent des enquêtes internes et des réunions scientifiques.

## La confiance *ex post*

Au fil des échanges, la communication entre les partenaires est susceptible de générer une confiance *ex post*. Celle-ci est une des principales sources de stabilité et contribue à former un contexte favorable à l'épanouissement de la relation de coopération (Ring, 1996). La confiance doit permettre de réduire les coûts de transaction. Elle rend les apprentissages plus rapides et assure une protection informelle des actifs engagés dans la collaboration (Kale *et al.*, 2000). Elle constitue ainsi un garde-fou informel qui donne tout son sens à l'idée d'obtention d'un avantage relationnel (Dumoulin et François, 2002).

## Le contrat

D'un point de vue légal, le contrat définit les règles de l'échange mutuel des droits et obligations entre les parties contractantes. Il vise à gérer les conflits éventuels entre les acteurs et à canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous. Le contrat a d'autant plus d'efficacité qu'il est basé sur la confiance (Philippart, 2005). Dans les partenariats d'innovation, le contrat peut être élaboré progressivement (Martin, 2007), ce qui favorise l'interaction entre les partenaires et engendre simultanément la confiance au fil des négociations.

Afin de savoir comment se déroule le processus de sélection des futurs alliés par les PME dans les partenariats d'innovation, nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative basée sur le recueil et l'analyse des données issues d'entretiens semi-directifs. Dans un premier temps, une série d'entretiens ont été conduits auprès d'experts et de professionnels qui interviennent dans le processus de sélection de partenaires pour les projets d'innovation menés par des PME. Un total de dix-neuf personnes ont été interrogées (Tableau 1). Notre échantillon comprend des ingénieurs travaillant dans des PME, des dirigeants d'entreprises et de laboratoires, des chargés de mission des CRITT (Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie), des cadres qui ont (ou partagent) la responsabilité de sélection de partenaires – soit pour leur propre entreprise, soit pour le compte d'une autre PME. Les entretiens ont été conduits selon les règles et suivant les étapes préconisées par Blanchet et Gotman (2015).

Organisations	Type/Secteurs d'activité	Nombre
Organisations publiques	CNRS, Centre Relais Régional d'Innovation, OSEO, CRITT	6
Laboratoires publics	Architecture des systèmes, Microélectronique	2
Sociétés PME	Cabinets de conseil, Conception de céramiques, Photonique	6
Grandes entreprises et filiales de grands groupes	Domaines spatial et aéronautique, Nucléaire, Télécommunications, Produits pharmaceutiques	5
Total		19

Tableau 1. Récapitulatif des entretiens

Les entretiens ont été menés en face-à-face sur le lieu de travail de la personne interrogée. La durée des échanges varie entre 45 minutes et 1h30. Les entretiens, intégralement enregistrés, s'ouvraient sur une question générale portant sur la manière dont des partenaires étaient sélectionnés dans le cadre des projets d'innovation. Un guide d'entretien – reproduit ci-dessous (Tableau 2) – nous permettait, tout du long, de nous assurer que l'interlocuteur abordait les principaux thèmes prédéfinis (dans la partie théorique) avec des relances au besoin.

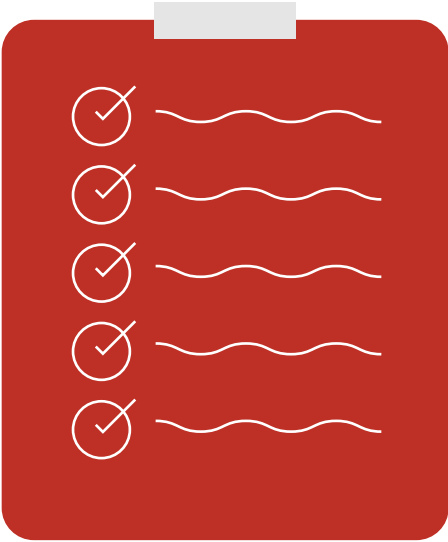
Type/Secteurs d'activité
1 Type/Secteurs d'activité
2 Utilisation de critères de choix (capacités techniques, compétences relationnelles). Sous quelles conditions ?
3 Quelle est l'importance de la proximité, de la compatibilité entre les partenaires potentiels ?
4 De quelle manière les partenaires viennent-ils à se connaître ?
5 Comment évaluez-vous les compétences des partenaires potentiels, leurs ressources, leur implication, leur technologie ?
6 Quelles sont les étapes préalables à la sélection définitive proprement dite ?
7 Comment accorde-t-on sa confiance à un partenaire potentiel ?
8 Quelle est la part de la négociation ? de la confection du contrat dans le processus de sélection d'un partenaire ?
9 Quel est le rôle des organismes publics ou parapublics ?
10 Quel est le niveau de préférence pour les partenaires que l'on connaît déjà ?

Tableau 2. Guide d'entretien

Dans un second temps, nous avons procédé à l'analyse des données recueillies. Notre objectif consistait surtout à faire émerger une structure d'ensemble des critères de choix et, le cas échéant, celle des processus qui accompagnaient le choix définitif. Pour y parvenir, les entretiens ont d'abord été entièrement retranscrits, puis codés (à l'aide du logiciel QSR N-Vivo) selon la méthode préconisée par Allard-Poesi (2003). Ensuite, la catégorisation des verbatims s'est faite à partir des grands thèmes.

Thème	Sous-thèmes	Définitions pour opérationnalisation
Caractéristiques du partenaire	Ressources et compétences détenues (techniques, relationnelles, financières)	Caractères du partenaire qui importent eu égard à la formation du partenariat
Compatibilité	Différences organisationnelles et culturelles	Ensemble des normes, des valeurs et des modes de fonctionnement propres à une organisation pouvant entrer en conflit avec ceux d'une autre
Relations antérieures	Expérience avec un partenaire spécifique comme réducteur de risque	Existence ou non de collaborations antérieures (sous forme de rapprochements interorganisationnels) avec le même partenaire
Choix limité	Ensemble émergent de partenaires possibles, influence des institutions	Poids de l'environnement dans la détermination de la prise de décision
Rôle du contrat	Complémentarité confiance-contrat	Contrat : un accord entre deux parties dont l'exécution peut, au besoin, être demandé à l'autorité publique
Confiance	Émergence de la confiance, relation avec le contrat	Confiance : la conviction que l'autre va adopter un comportement adéquat alors qu'il n'existe pas de moyen de s'en assurer
Vérifications/recherche d'information	Utilisation du réseau, contacts directs, relations antérieures	Ensemble des moyens déployés par l'entreprise pour s'assurer, une fois entrée en relation mais avant la conclusion du contrat, que la confiance est mobilisée à bon escient.

Tableau 3. Dictionnaire des thèmes



Une fois la classification effectuée, le travail a porté sur l'articulation des catégories de codage. Partant de cette trame, nous avons cherché à les articuler chronologiquement, c'est-à-dire du point de vue de leur succession dans le temps. Cette étape a consisté notamment dans un travail itératif d'élaboration d'un schéma de mise en forme et d'organisation des étapes du processus de sélection d'un partenaire. Les ébauches successives ont été réalisées puis confrontées aux données. Ce travail a été interrompu à chaque fois qu'une séquence d'entretien ne permettait plus d'invalider le schéma.

Suivant notre revue de la littérature et partant du modèle conceptuel de départ (Figure 1), il était possible de considérer quelques grands thèmes pouvant servir de base au codage. Mais le dictionnaire des thèmes ne permettait pas de tirer pleinement parti de la richesse du matériau recueilli. La liste des thèmes a par conséquent été retravaillée au fil du codage afin d'y inclure les nouveaux thèmes (Tableau 3).

Les entretiens font ressortir un certain nombre d'éléments intervenant dans le choix d'un partenaire par la PME. Le modèle ci-dessous (Figure 2) reprend l'essentiel de ces déterminants tout en les intégrant dans une trame qui part des critères habituellement évoqués dans la littérature. Sur ce point, il convient de souligner les résultats qui font écho à ceux obtenus par les travaux de recherche antérieurs. Il s'agit en l'occurrence de l'importance des critères et de leur mobilisation au travers du réseau. Parallèlement, un certain nombre d'éléments inattendus ont été identifiés tels que la révision éventuelle des critères, l'importance des vérifications directes et l'utilisation progressive du contrat pour bâtir et tester les capacités du partenaire.

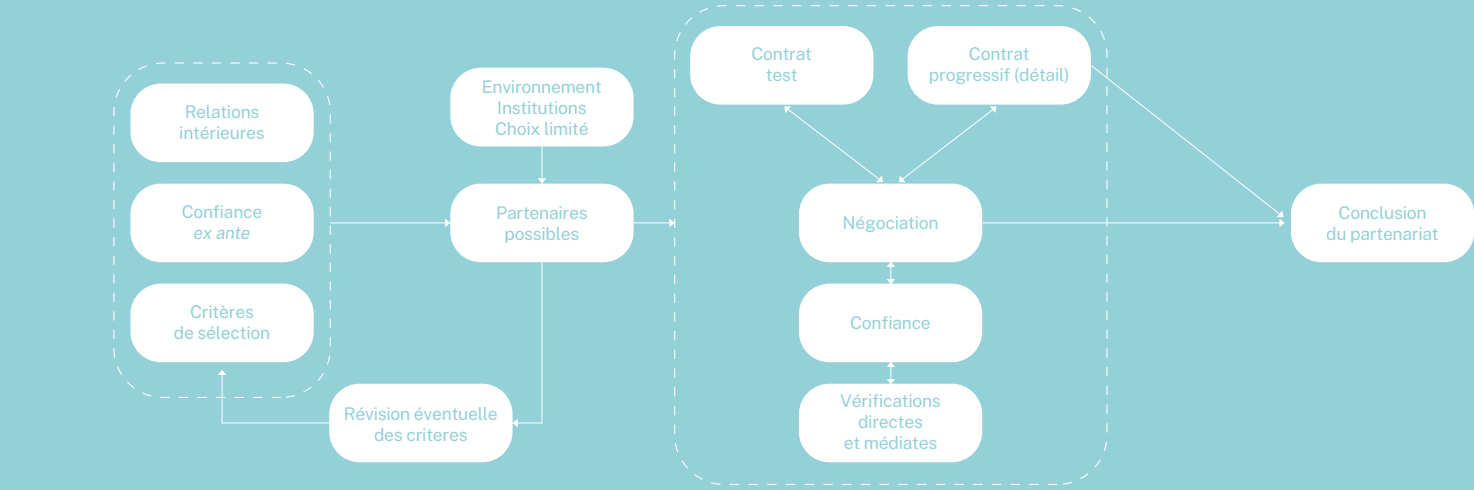


Figure 2. Processus de sélection émergent des entretiens

L'analyse des entretiens nous a conduit à retrouver les critères de choix définis dans la première partie de l'article. À l'instar des travaux de Geringer (1991) et de Ariño et al. (1997), notre étude permet de distinguer – dans le discours des personnes interrogées – les critères de choix qui relèvent strictement des caractéristiques du partenaire de ceux qui concernent davantage la coopération dans son ensemble notamment en termes de compatibilité.

Caractéristiques du partenaire

Les personnes interrogées affirment qu'elles attendent, de manière générale, un certain nombre de qualités de la part de leur futur partenaire. Elles se réfèrent à certains critères permanents. L'un des répondants va jusqu'à parler de « partenaire idéal » suggérant ainsi la possibilité d'une abstraction des critères de sélection et de leur antériorité à toute relation.

Parmi les critères clairement établis figurent en premier lieu les compétences détenues par le partenaire et le degré d'implication de ce dernier. En termes de compétences, un partenaire est choisi sur la base des prestations caractéristiques qu'il est supposé pouvoir apporter au partenariat, notamment la solidité financière s'il s'agit d'un apport en capitaux, les compétences techniques et scientifiques dans le cas d'un apport en expertise ou la qualité du réseau relationnel pouvant faciliter l'accès à un nouveau marché. En termes d'implication, la volonté de coopérer de la part du partenaire est un élément qui, lorsqu'il est évoqué, est également considéré comme important. Cela signifie que le partenaire potentiel doit avoir aussi un intérêt à collaborer. Ce dernier manifeste sa volonté de coopérer et son implication d'abord par une stratégie bien définie et une désignation claire de son apport dans le cadre du partenariat. Un répondant en témoigne : « Pour nous, l'idéal c'est d'avoir un partenaire qui a un projet bien précis avec des échéances à court terme parce que, pour nous, l'objectif c'est de faire tourner les chaînes de traitement » – Dirigeant d'une PME spécialisée dans les céramiques.



En négatif de la volonté de coopérer, le discours des personnes interrogées fait également ressortir la prise en compte des dangers d'opportunisme inhérents à toute coopération technologique. La netteté d'évocation de l'opportunisme contraste d'ailleurs avec les débats que la notion avait suscités autrefois (Ghoshal et Moran, 1996). L'opportunisme semble alors pouvoir prendre deux formes. D'une part, il existe une catégorie de partenaires potentiels qui cherchent à conclure une alliance, non pour mener à bien un projet d'innovation, mais parce qu'ils sont financièrement « aux abois ». Ils cherchent donc un partenaire pour s'adosser à sa trésorerie afin de faire face aux échéances de court terme. La deuxième manifestation de l'opportunisme réside dans la forme plus classique d'une captation du savoir et plus généralement des ressources intangibles par le partenaire, qui paraît surtout à craindre dans les environnements où la R-D joue un rôle important (Dickson, et al., 2006).

Toutefois, le danger peut paraître acceptable si l'organisation a pris quelques mesures de protection, notamment par le secret. D'autre part, le sentiment que le savoir détenu par la structure est contextualisé fait qu'un transfert intempestif de savoir serait difficile, du fait que le savoir « adhère » – au sens de Szulanski (1996) et sa notion de « *knowledge stickiness* » – à l'organisation qui l'a développé. Ce sentiment peut être la source d'une moindre perception des risques d'opportunisme : « Des gens ont réalisé un certain nombre de publications. Ils ont mis au point un certain nombre de procédés ; ça leur appartient en propre. On a pu écrire tout ça dans des rapports, il y a une partie de la connaissance qui ne passe pas au niveau des rapports scientifiques qu'on réalise, elle fait partie des personnes mêmes. Donc je ne pense pas qu'on puisse monter facilement une structure concurrente » – Directeur d'un CRITT de biotechnologies. Ceci évoque par ailleurs le rôle du savoir tacite (Winter, 1987 ; Nonaka, 1994) dans la protection et la non-transférabilité de ce savoir alors même que l'on touche à des matières à fort contenu scientifique censées être facilement articulables (Balconi, 2002).

## La dimension culturelle : disciplines et secteurs d'activité

Les répondants évoquent la compatibilité des cultures. Cependant les remarques portent essentiellement sur les différences de cultures sectorielles et scientifiques. Un seul des répondants mentionne le fait que les coopérations internationales peuvent rendre plus difficile la communication avec des partenaires étrangers en comparaison avec des partenaires nationaux : « En fait, ce n'est pas tellement avec des entreprises étrangères qu'on peut rencontrer le plus de problèmes, c'est plutôt sur la différence fondamentale des entreprises, de leurs secteurs d'activité, le domaine duquel elles viennent » – Directeur des services partenariats du CNRS. Il s'agit avant tout de différences de culture entre les secteurs public et privé mais également entre les disciplines scientifiques. Appliquer un système robotique à des cellules, à titre d'exemple, peut s'avérer difficile car les biologistes et les concepteurs de systèmes automatisés ont des protocoles et des stratégies de recherche très différents. Ce qui peut parfois occasionner des difficultés de coordination dans la mesure où les divergences se font plus fréquentes et les conflits entre les protagonistes plus probables.

## La réduction des asymétries d'information : une condition de la confiance

L'existence de critères de sélection suppose concrètement qu'une organisation soit capable d'explorer et de vérifier la présence des qualités recherchées chez un partenaire potentiel.

Les relations antérieures, les vérifications médiates ou directes constituent des sources d'information pour y parvenir.

### • Relations antérieures

Les répondants reconnaissent volontiers que les organisations préfèrent collaborer avec des partenaires qu'elles connaissent déjà. L'existence de relations antérieures entre les partenaires constitue en effet un gage de confiance et un moyen privilégié pour apprécier les capacités et les comportements de part et d'autre qui peut se substituer à diverses formes de vérification : « Il est clair que pour des gens que l'on connaît déjà, on ne va pas mener d'investigations très poussées. Si ça s'est mal passé, on ne les reprendra pas, sauf pour des missions ponctuelles. Si ça s'est bien passé, on n'hésitera pas longtemps. On sait ce qu'on peut attendre les uns des autres » – Responsable Programme Européen dans un laboratoire CNRS d'informatique.

**“Il s’agit avant tout de différences de culture entre les secteurs public et privé mais également entre les disciplines scientifiques. Appliquer un système robotique à des cellules peut s’avérer difficile car le biologistes et les concepteurs de systèmes automatisés ont des protocoles et des stratégies de recherche très différents”**

Cependant, les projets d'innovation sont par hypothèse uniques, même s'ils présentent des points communs avec des projets déjà réalisés. Pour cette raison, même l'existence de relations antérieures ne dispense pas totalement d'investigations, surtout lorsqu'il s'agit de collaborations avec des enjeux importants. On notera également que les relations antérieures permettent de tisser des relations interpersonnelles qui font préférer telle organisation plutôt que telle autre dans le cas de partenariats ultérieurs. La préférence fondée sur les relations interpersonnelles

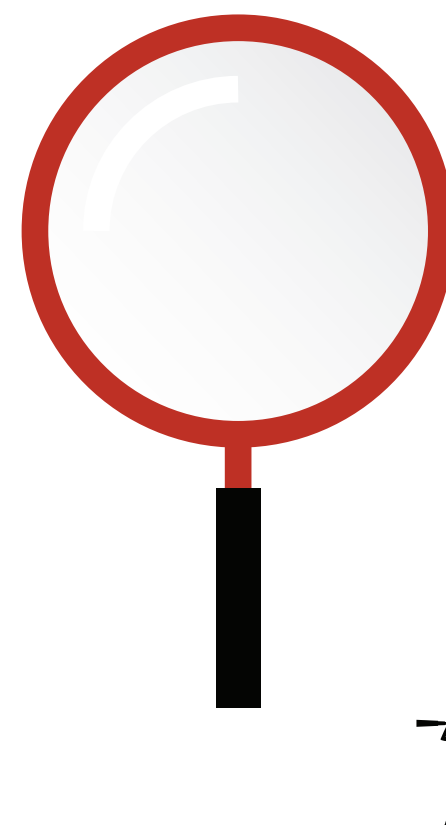
n'est toutefois pas stable. Par exemple, lors du changement d'une équipe dirigeante, la dimension personnelle s'émousse et l'aspect interpersonnel des relations antérieures devient moins conséquent.

### • Enquêtes et vérifications médiates : importance du réseau

Le réseau de connaissances dans le monde scientifique et technique constitue une ressource susceptible d'être mobilisée pour connaître ses partenaires potentiels. Dans ce cas, même s'il n'est pas possible d'observer directement son partenaire potentiel ou d'obtenir des informations publiques à son sujet, il est possible néanmoins de recourir aux connaissances détenues par d'autres acteurs qui, eux, pourront juger de la capacité de l'organisation approchée : « C'est comme un club, c'est un réseau ; si vous ne connaissez pas quelqu'un directement, vous connaissez quelqu'un qui connaît la personne, et donc c'est par des relations, même indirectes » – Directeur de laboratoire.

La recherche de partenaires sur Internet et l'évaluation de leur fiabilité par le biais de bases de données comptables et financières restent évidemment possibles, notamment lorsqu'on s'intéresse à des PME ne bénéficiant pas de la même visibilité que des laboratoires ou des grandes entreprises. Cependant, les répondants qui font la comparaison marquent une nette préférence pour un mode d'enquête relationnel et informel. Les outils de recherche ou de veille ne semblent pas être particulièrement appréciés, en comparaison avec les voies informelles, y compris dans un milieu dominé par les ingénieurs et les chercheurs. Cette réalité reflète les difficultés de mise en place des outils de recherche ou de veille – en particulier s'ils sont informatisés – dans les entreprises évoquées par certains auteurs (Zhu et Porter, 2002).

De manière diffuse, le réseau de connaissances renseigne, aussi bien sur le plan technique que moral, sur la réputation dont une organisation jouit dans son milieu. Dès que le thème traité est suffisamment spécifique, la probabilité que tous les acteurs intéressés se connaissent est en effet très grande : « De manière générale, dans la mesure où on fait des projets de coopération avec un pays, ça veut dire que les communautés scientifiques et techniques se connaissent, et donc si on a fait par exemple un projet sur la hauteur des vagues, automatiquement les scientifiques, les techniques et les ingénieurs de cette mesure des vagues, se connaissent déjà » – Responsable de projet en océanographie dans un grand groupe. C'est une particularité des collaborations dans le domaine technologique.



Il est probable que dans d'autres domaines il ne soit pas possible de faire reposer sa recherche d'information sur un réseau de personnes dont la connaissance des autres membres du réseau soit aussi grande. Il reste cependant que la réputation en matière d'innovation, de qualification ou de créativité semble être l'un des éléments constitutifs de la réputation des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité (Cravens et al., 2003). On notera également qu'en raison des formes diverses de l'activité scientifique, la réputation d'une organisation à vocation scientifique peut s'établir par d'autres médias que les témoignages des personnes. La qualité des publications scientifiques, en particulier, renseigne fortement sur les compétences, le sérieux et plus généralement le niveau d'excellence scientifique et technique de l'organisation.

## Un choix limité émergent : le filtre des critères

En dépit du fait que des critères de choix peuvent exister de manière préalable à une collaboration, un certain nombre de facteurs exercent une sélection sur les critères qui pourront effectivement être utilisés ou non. Il s'agit principalement du contexte et de l'environnement institutionnel qui contribuent à déterminer l'éventail des choix possibles dans la sélection d'un partenaire. L'une des raisons est que l'ensemble des partenaires envisageables pour un type donné de collaboration est fini. Par conséquent, le choix des partenaires possibles est limité, parfois jusqu'à l'extrême : « Pour le choix de partenaire, on n'a pas le choix entre dix personnes, entre deux au maximum pour ce style de collaboration » – Directeur de filiale d'un groupe dans le domaine des biotechnologies.

La conséquence est que le partenaire idéal n'existe alors peut-être pas, ce qui va conduire l'organisation à réviser ses critères de sélection. Par ailleurs, les facteurs relatifs aux institutions, aux modes de financement du projet vont avoir un impact sur l'ensemble des partenaires qu'il est réellement possible de choisir. D'un côté, les institutions peuvent diminuer l'ensemble des partenaires susceptibles de rejoindre le partenariat, alors que l'organisation focale souhaiterait s'allier à eux (ex. le changement de gouvernement du pays d'un partenaire potentiel). A l'inverse, elles peuvent étendre l'ensemble des partenaires au-delà de ce que les membres de l'organisation auraient souhaité. Les structures européennes de financement de projet sont à cet égard exemplaires ; elles peuvent imposer des partenaires qui ne répondent pas aux critères d'exigence définis par l'entreprise : « L'autre jour, on me demande de conseiller une entreprise pour un partenaire possible, de préférence de l'Europe de l'Est. Pourquoi d'Europe de l'est ? Parce que s'il s'agit d'un partenaire extérieur à l'union, les aides européennes ne seront pas octroyées. Dans ce cas, la politique prend le pas sur la fiabilité » – Directeur d'un laboratoire d'électronique.

Les institutions, sans être une cage, pèsent sur le type de stratégie susceptible d'émerger (Washington et Ventresca, 2004) et peuvent conduire à transiger sur les réquisits en matière de qualité attendue d'un partenaire. Ce type de constat très général sur le caractère émergent de certaines stratégies (Mintzberg et Waters, 1985) rejoint les observations plus spécifiques de Geringer (1988) qui notait que parmi les « *joint-ventures* » qu'il avait étudiées, certaines avaient choisi leur partenaire selon des critères différents de ceux qui avaient été fixés à l'avance. Ceux-ci ont donc évolué en fonction des partenaires disponibles et plus généralement du contexte.

### Vérifications et investigations directes

En dépit des informations qui ont pu être obtenues par divers intermédiaires, l'un des moyens privilégiés de s'assurer qu'un partenaire réponde aux critères de choix est d'opérer une vérification directe qui, en ce sens, prend le relais des vérifications et recherches indirectes. Des membres de la PME en quête d'un partenaire vont alors prendre contact auprès de ceux de l'autre organisation pour effectuer une collecte d'informations et faire une première appréciation in situ. Il semble alors que les vérifications peuvent s'opérer de différentes manières en fonction des critères prévalents. Lorsque la chose est possible, la visite des sites du partenaire potentiel constitue l'un des meilleurs moyens de jauger ses capacités techniques et productives : « On a droit parfois à visiter toutes leurs installations. Ils nous montrent aussi leur savoir-faire, ou leurs moyens. On discute avec eux de qu'est-ce qu'ils peuvent nous faire » – Chef de projet dans un groupe aéronautique. Les vérifications portent, outre les capacités techniques, sur la motivation et l'implication qu'on est susceptible d'attendre de l'organisation approchée. Le contenu des promesses, en particulier, peut être le signe d'une implication à venir profonde ou au contraire déficiente : « **Comment les gens gèrent, comment ils s'engagent, comment ils promettent ; s'ils promettent la lune ou s'ils ne promettent rien du tout, c'est pareil : quelqu'un qui promet la lune n'est pas crédible, et quelqu'un qui ne promet rien n'est pas non plus crédible** » – Dirigeant d'une PME spécialisée en photonique.

L'issue de la recherche active d'information par le contact direct va susciter une confirmation ou une diminution de la confiance en fonction des impressions recueillies et interprétées. En particulier si le partenaire se montre évasif, peu précis, peu enthousiaste ou témoigne d'une confiance fragile, le partenariat risque de ne pas se former : « Et puis ce n'était pas très clair leur proposition ; au niveau technique ça n'a pas été très clair [...] Et lorsqu'on posait des questions plus précises, ça n'a pas été très clair non plus. Quand on a demandé à voir leurs installations, ils ont refusé car on était potentiellement concurrents » – Ingénieur d'une entreprise spécialisée dans les céramiques.

Si le partenaire n'est pas capable de fournir des réponses précises aux questions qui lui sont adressées, les managers estiment que « c'est même pas la peine d'y aller ». Les réunions préparatoires avec le partenaire permettent à un premier « *feeling* » de s'installer au fil du « jeu des questions et des réponses » par lequel les représentants de l'organisation mènent leur investigation. Parce que les décideurs se trouvent confrontés au besoin d'émettre rapidement une opinion sur le degré d'implication qu'ils pourront attendre de la part de leur partenaire, ils utilisent des signaux précoces de leur engagement. Parallèlement, il est nécessaire pour eux d'obtenir des informations générales sur le fonctionnement de l'organisation visée, eu égard à ce que Hill et Hellriegel (1994) pouvaient qualifier de « philosophie opérationnelle » : « **On essaie de comprendre comment elle-même [entreprise visée] gère ses produits en interne. Si les gens vous disent, nous, on est une petite structure donc on n'a rien formalisé du tout, vous leur demandez : est-ce que vous avez des paliers d'avancement ? est-ce que vous avez une planification ? quel type de planification vous avez, est-ce une planification par les coûts, par le temps, par les résultats... ?** » – Dirigeant d'un cabinet de conseil.

Cette acquisition d'une connaissance générale sur le fonctionnement de l'organisation renvoie aux vérifications de critères relatifs aux questions de compatibilité organisationnelle. Le but n'est pas de savoir si le partenaire détient ou non les capacités d'accomplir une prestation, mais plutôt de voir s'il sera possible de travailler convenablement avec lui et, si oui, quels types d'organisation de la collaboration seront adéquats.

### Le contrat progressif : engagement et précision

Le contrat semble avoir un rôle important dès la phase de sélection d'un partenaire. Ce rôle n'est pourtant pas évident. Le contrat s'inscrirait donc *a priori* dans une séquence le faisant intervenir après la phase de choix. Pourtant, les entretiens réalisés font très nettement ressortir une utilisation du contrat en particulier pour connaître son partenaire et pour instaurer une confiance réciproque. Un répondant souligne que l'élaboration du contrat doit être amorcée dès qu'un partenaire est jugé comme un candidat sérieux au partenariat final : « **Il faut définir un cadre très strict et parfaitement éclairci, un cadre de coopération juridique. Ce cadre de coopération doit définir d'une façon très précise les termes de la coopération, les limites de la coopération, les conditions, toutes les conditions d'exploitation ou d'usage des résultats de la coopération dans un contexte technique, économique, juridique et social** » – Dirigeant d'une société de conseil en innovation.

Les remarques sur l'utilité du contrat rejoignent, il est vrai, les conclusions d'une partie de la littérature académique. Alors que le contrat a été conçu pendant un temps comme ayant des relations plutôt substitutives avec la confiance et la qualité des relations (Gulati, 1995), il est aujourd'hui davantage considéré comme un complément aux mécanismes informels de gouvernance (Poppo et Zenger, 2002). Dans le cadre de la présente étude, deux éléments permettent d'expliquer ce qui a un temps paru être un paradoxe. D'une part, le contrat peut être conçu comme un outil d'aide à la négociation. Il permet de soulever les difficultés et d'observer comment les représentants du partenaire potentiel y réagissent. Passer par un contrat permet en conséquence de connaître son interlocuteur et participe de ce fait d'un processus d'apprentissage : « **Je suis par exemple très attentif, quand on négocie un contrat, à la réaction de mes interlocuteurs. Parce que si on a des difficultés à résoudre des problèmes contractuels, on sait que derrière il y a des difficultés. Donc si on arrive à résoudre le premier problème, c'est un peu pareil qu'on arrivera à résoudre les autres problèmes** » – Dirigeant d'une PME spécialisée dans l'électronique.

D'autre part, le phénomène contractuel est un phénomène d'apparence binaire (existe/n'existe pas). Or, à suivre le discours des praticiens, le contrat semble plutôt être susceptible de connaître une gradation, de l'inexistence à l'existence pleine et entière du contrat de partenariat, chacune des modalités étant un contrat à part entière. La gradation paraît s'effectuer selon deux modes : les enjeux du contrat et son niveau de précision. Une première pratique évoquée par les répondants consiste alors à conclure des contrats modestes, qui vont servir de « contrat-test ». De ce point de vue, il est possible d'estimer que les professionnels cherchent à créer de toute pièce une relation antérieure lorsque celle-ci n'existe pas : « **Par exemple, on passe un petit contrat, un contrat de 15 ou 20 kilos euros, un contrat suffisant pour qu'un laboratoire ou une université montre ce qu'elle peut faire sur un sujet donné [...]. Ce n'est qu'une étude pour voir, et si finalement on valide les choses, on passe à la vitesse supérieure. L'approche est pragmatique** » – Responsable recherche d'une grande entreprise d'électronique et télécommunications.

Le deuxième mode de gradation du contrat semble être son niveau de précision. Dans l'hypothèse où les modalités sont difficiles à déterminer au moment de la conclusion du contrat, celui-ci peut être rédigé dans des termes un peu flous, avec des omissions volontaires, ce qui a comme intérêt reconnu de diminuer les « *maladaptation costs* » (Williamson, 1996). Le reste de l'élaboration du contrat doit suivre à moyen terme : « **Typiquement, en un mois le contrat peut être monté. Et après, pour 6 à 9 mois pas plus. La période de la deuxième phase est un petit peu plus longue. En général, on capitalise sur le premier contrat et on rajoute des objectifs techniques, des détails de travail ; on rajoute les grandes lignes de ce que sera l'exploitation** » – Dirigeant d'une petite entreprise de traitement de l'image et des signaux lumineux.

On a donc un contrat très progressif. On peut voir une manifestation d'un contrat par étapes au sens de Martin (2007). Les deux expressions de gradation permettent de souligner que le contrat ne doit pas être considéré comme un outil figé. Il est possible, grâce à des avenants ou des séries de contrats, de le concevoir comme un outil dynamique. Très incomplet à l'origine, ses modalités sont précisées au fur et à mesure, donnant lieu à des mécanismes d'apprentissage portant sur l'objet même du contrat (Mayer et Argyres, 2004). Ainsi, l'apparition de la confiance dans ce processus contractuel ne doit plus surprendre. Il est en effet possible que certains aspects du contrat décidés plus tard soient inspirés par une confiance qui s'est développée depuis les premiers contacts. Le contrat est ainsi vu comme un processus, ce qui ne correspond ni à la vision classique du droit, ni à celle de l'économie et rarement à celle de la gestion.





Nous avons exploré au cours de ce travail comment les PME sélectionnent leurs alliés dans les partenariats d'innovation en examinant de près la nature des critères de choix et leur évolution durant le processus de coopération. Les résultats obtenus apportent dans ce sens une contribution qui conforte et se démarque à la fois des travaux antérieurs sur trois points essentiels.

Premièrement, notre travail souligne le poids des contraintes environnementales et institutionnelles dans le choix d'un partenaire. Ce qui explique l'éventail relativement limité de choix de partenaires. Sachant que l'accent mis sur les critères de choix a peut-être eu tendance à occulter l'importance du contexte (Papadakis et al., 1998). Nos observations rappellent toutefois combien les conditions environnementales et institutionnelles sont de nature à expliquer les stratégies des entreprises en matière de sélection des partenaires jusqu'à conduire éventuellement à une révision des critères ou même leur abandon, comme il a été souligné. Du reste, nous concédons volontiers que ce caractère déterministe est probablement plus fort dans les partenariats d'innovation que dans des collaborations plus classiques.

Deuxièmement, nos résultats soulignent le caractère très actif des organisations dans le travail qu'elles effectuent sur la confiance afin d'éprouver son bien-fondé – s'agissant du contrat ou des techniques de vérifications directes. Les phases de vérifications relatives aux qualités que l'on attend du partenaire se révèlent essentielles pour s'assurer que les critères seront effectivement relayés dans le choix final. Cette importance contraste avec le faible nombre de recherches qui abordent ces questions (Nijssen, et al., 2001). Or, la description de ces vérifications montre comment les acteurs surmontent, au moins partiellement, les problèmes d'asymétrie d'information. Le cas des contrats progressifs est exemplaire de cette construction prudente de la confiance où les entreprises peuvent générer artificiellement des interactions via des contrats intermédiaires. Alors qu'une des difficultés classiques est l'élaboration du contrat en situation d'asymétrie d'information, le contrat devient un véritable outil pour lutter contre ces asymétries et décider d'accorder ou non la confiance. De ce point de vue, une destruction de la confiance par le contrat ne représente nullement un dysfonctionnement – comme cela a été indiqué par Philippart (2007) – mais plutôt la révélation par celui-ci d'une information négative dont il n'est que le relais.

Troisièmement, alors que la littérature met l'accent essentiellement sur les capacités du partenaire, la perspective processuelle privilégiée dans ce travail conduit, par un effet de miroir, à s'interroger sur les capacités de l'entreprise qui mène le processus de sélection. Ce phénomène fait écho au commentaire d'un des répondants portant sur l'expertise des partenaires : « Et comment vous pouvez savoir que ce sont des experts ? Parce que vous-même vous êtes un expert ». A ce titre, les travaux qui mettent en avant l'importance des compétences relatives à la gestion des relations organisationnelles, qu'il s'agisse des alliances ou des contrats, pourront aisément être extrapolés à l'étude de la performance durant les phases préparatoires d'un partenariat.

Enfin, ce travail peut présenter un intérêt particulier pour le lectorat des Emerging Business Insights au regard de la place centrale accordée par la revue aux Objectifs de développement durable (ODD). Les déterminants des partenariats d'innovation que nous avons explorés dans cette étude sont à prendre en compte – sans être transposés comme tels en raison du poids du contexte comme déjà mentionné – dans la sélection des alliés potentiels dans les partenariats de développement durable plutôt que d'innovation *per se* – bien que les deux finalités ne soient pas mutuellement exclusives. C'est notamment la voie empruntée par Paola Castellani et ses collègues dans un article récent intitulé « *Partner selection strategies of SMEs for reaching the Sustainable Development Goals* » (Castellani et al., 2023). Dans cette perspective, une étude sur les déterminants de coopérations d'innovation « durable » présente assurément une voie de recherche prometteuse.

# Bibliographie

Allard-Poesi, F. (2003), « **Coder les données** », in Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles, Management et Société.

Ariño, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I., Vilà, J. (1997), « **Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint-Ventures** », *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, n°1, pp. 19-37.

Audretsch, D.B., Belitski, M., Caiazza, R., Phan, P. (2023), « **Collaboration strategies and SME innovation performance** », *Journal of Business Research*, vol. 164, pp. 1-15.

Balconi, M. (2002), « **Tacitness, Codification of Technical Knowledge and the Organisation of Industry** », *Research Policy*, vol. 31, pp. 357-379.

Blanchet, A., Gotman, A. (2015), *L'entretien*, Armand Colin (2e édition).

Bourque, R., Thudroz, C. (2002), *Sociologie de la négociation*, Collection Repères.

Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., Vargas-Sánchez, A. (2023), « **Partner selection strategies of SMEs for reaching the Sustainable Development Goals** », *Review of Managerial Science*, vol. 18, pp. 1317-1352.

Cloutier, A., Amara, N. (2018), (2018), « **Determinants of propensity vs. intensity of innovation cooperation for SMEs** », *International Journal of Innovation Management*, vol. 22, n°5, pp. 1-35.

Cravens, K., Goad, O.E., Ramamoorti, S. (2003), « **The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation** », *European Management Journal*, vol. 21, n°2, pp. 201-212.

Das, T.K., Teng, B.S. (2002), « **The dynamics of Alliances Conditions in the Alliance Development Process** », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°5, pp. 725-746.

Deltour, F., Le Gale, S., Lethiais, V. (2020), « **Les coopérations pour l'innovation des PME : une investigation par méthode mixte du rôle joué par la localisation et le numérique** », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 33, n°2, pp. 4-81.

Dickson, P.H., Weaver, K.M., Hoy, F. (2006), « **Opportunism in the R&D Alliances of SMEs: The Roles of the Institutional Environment and SME Size** », vol. 21, n°6, pp. 487-513.

Dumoulin, R., François, V. (2002), « **Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe de distribution** », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°2, pp. 33-60.

Franco, M., Haase, H. (2015), « **Interfirm-alliances: A taxonomy for SMEs** », *Long Range Planning*, vol. 48, pp. 168-18.

Geringer, J.M. (1988), *Joint-Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries*, Quorum Books.

Geringer, J.M. (1991), « **Strategic determinants of partner selection criteria in international joint-ventures** », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n°1, pp. 41-61.

Ghoshal, S., Moran, P. (1996), « **Bad for Practice: A Critique of the Transaction-Cost Theory** », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, pp. 13-47.

Gulati, R. (1995), « **Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances** », *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 85-112.

Hill, R., Hellriegel, D. (1994), « **Critical Contingencies in Joint-Ventures: Some Lessons from Managers** », *Organization Science*, vol. 5, n°4, pp. 594-607.

Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000), « **Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital** », *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237.

Kumar, R., Das, T.K. (2007), « **Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process** », *Journal of Management Studies*, vol. 44, n°8, p. 1425-1453.

Martin, A. (2007), *L'impartition de la R&D : Les spécificités d'une pratique de délégation atypique : une approche enracinée*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Lille 1, décembre.

Mayer, K.J., Argyres, N.S. (2004), « **Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry** », *Organization Science*, vol. 15, n°4, pp. 394-410.

Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985), « **Of Strategies, Deliberate and Emergent** », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3, pp. 257-272.

Mitsuhashi H. (2002), « **Uncertainty in Selecting Alliance Partners: The Three Reduction Mechanisms and Alliance Formation Processes** », *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, n°2, pp. 109-133.

Nijssen, E., Van Reekum, R., Hulshoff, H.E. (2001), « **Gathering and Using Information for the Selection of Technology Partners** », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 67, pp. 221-237.

Nonaka, I. (1994), « **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation** », *Organization Science*, vol. 5, n°1, pp. 14-37.

OCDE (2017), *Renforcer les contributions des PME dans une économie mondialisée et numérique*, Paris, OCDE.

Papadakis, V., Lioukas, S., Chambers, D. (1998), « **Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context** », *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 115-147.

Philippart, P. (2005), « **La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises: une illustration dans l'industrie automobile** », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, pp. 177-203.

Podolny, J. (1994), « **Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange** », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 458-483.

Poppo, L., Zenger, T. (2002), « **Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes of Complements?** », *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 707-725.

Ring, P.S. (1996), « **Fragile and Resilient Trust And Their Roles In Economics Exchange** », *Business & Society*, vol. 35, n°2, pp. 148-175.

Szulanski, G. (1996), « **Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm** », *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue, pp. 27-43.

Washington, M., Ventresca, M.J. (2004), « **How Organization Change: The Role of Institutional Support Mechanisms in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies, 1974-1995** », *Organization Science*, vol. 15, n°1, pp. 82-97.

Williamson, O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

Winter, S.G. (1987), « **Knowledge and Competence as Strategic Assets** », in Teece, D. (Eds), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, (pp. 159-184), Cambridge, MA: Ballinger.

Zeng, S., Xie, X., Tam, C. (2010), « **Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs** », *Technovation*, vol. 30, n°3, pp. 181-194.

Zhu, D., Porter, A.L. (2002), « **Automated Extraction and Visualisation of Information for Technological Intelligence and Forecasting** », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 69, pp. 496-506.



# L'ENTREPRENEURIAT FACE À LA PAUVRETÉ, LA PRÉCARITÉ, L'INÉGALITÉ ET AUTRES HANDICAPS SOCIO-ÉCONOMIQUES

À la différence de l'entrepreneur « startupper » chantre de l'innovation et de la croissance économique, l'entrepreneur par nécessité crée son entreprise car il ne perçoit pas d'autre alternative pour subvenir aux besoins de son foyer. La croissance continue du nombre de ces entrepreneurs « par défaut » constitue un défi de taille pour les pouvoirs publics qui ont incité, parfois sans nuance, les demandeurs d'emploi à aller dans le sens de la création d'entreprise pour lutter contre la précarité et le chômage. Cependant, l'intérêt d'encourager ces entrepreneurs, sous fortes contraintes et à très faible motivation, ne peut porter ses fruits qu'à l'aide d'un dispositif de formation et d'accompagnement qui soit à la fois inclusif et adapté.

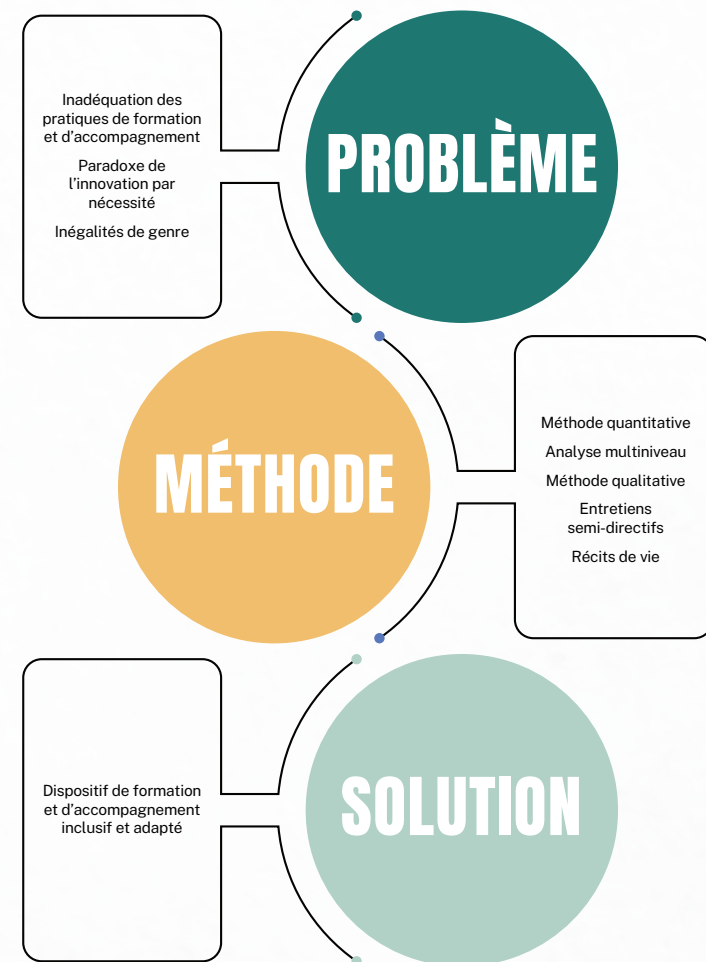
Par Walid A. Nakara





# L'article en bref

L'entrepreneuriat est décrit par tous comme un moteur de la croissance économique aussi bien dans les sociétés avancées que dans les économies en transition. Certains soutiennent toutefois que l'entrepreneuriat n'est pas un monolithe et que, pour mieux en saisir les tenants et les aboutissants, il faille distinguer entre différentes catégories d'entrepreneurs, sur la base de critères à la fois endogènes (e.g. compétences et aspirations) et exogènes (e.g. contexte social et institutionnel). Fort de ce constat, la distinction proposée par Reynolds *et al.* (2001) entre l'entrepreneuriat de nécessité (*necessity entrepreneurship*) et l'entrepreneuriat d'opportunité (*opportunity entrepreneurship*) a fait couler beaucoup d'encre. Bien qu'elle soit contestable, cette typologie a le mérite de remettre en question l'entrepreneur schumpétérien comme figure singulière de création de valeur au profit d'une conception plus inclusive de l'entrepreneuriat *drivé* moins par l'opportunité et la création de richesse que par la nécessité, parfois la survie. Or les entrepreneurs « contraints » exigent un dispositif spécifique et des mesures adéquates en matière de formation et d'accompagnement, surtout en ces temps de crise économique et sanitaire<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Cette publication est une note de synthèse de travaux de recherche antérieurs réalisés par l'auteur autour de la question de l'entrepreneuriat de nécessité et plus généralement de l'entrepreneuriat social (Nakara et Fayolle, 2012 ; Nakara *et al.*, 2019 ; Nakara, 2020).

L'entrepreneuriat est partout considéré comme un moteur du progrès économique et social<sup>2</sup>. Les entrepreneurs sont porteurs d'innovation et contribuent activement au développement économique. Ils stimulent la concurrence, augmentent l'efficacité productive, créent des emplois et diffusent les technologies. Tous les experts chantent la même ritournelle : « *More start-ups, please* », peut-on lire dans le McKinsey Entrepreneurship Zeitgeist 2030. Les entrepreneurs sont devenus une priorité pour les gouvernements et un centre d'intérêt pour les experts et les chercheurs.

Mais l'entrepreneuriat n'est pas fait que de superstars de la Silicon Valley et de startups cotées en bourse. Il présente aussi des éléments négatifs et reflète parfois des réalités aux couleurs bien ternes (Lambrecht et Beens, 2005). Il existe, diraient certains, un « *dark side* » de l'entrepreneuriat (Kets de Vries, 1985). En effet, tous les demandeurs d'emploi, tous les « exclus » de notre société n'ont pas toujours l'envie d'entreprendre, ni les ressources, au sens large, pour réussir dans cette voie. Créer une nouvelle activité s'avère très facile aujourd'hui pour des demandeurs d'emploi, la pérenniser est une affaire beaucoup plus compliquée, comme le montrent des études récentes qui lient la survie et le développement des entreprises aux motivations des entrepreneurs (Ashta et Raimbault, 2009 ; Caliendo et Kritikos, 2010). Selon ces travaux, la survie des auto-entreprises et la pérennisation des emplois créés seraient d'autant plus problématiques que les motivations relèvent de facteurs exclusivement « push »<sup>3</sup>.

## ENCADRÉ 1. LA DISTINCTION « NÉCESSITÉ » VS « OPPORTUNITÉ »

Depuis une vingtaine d'années, la distinction conceptuelle entre l'entrepreneuriat de nécessité et l'entrepreneuriat d'opportunité, telle qu'elle est établie par Reynolds *et al.* (2001), est utilisée dans de nombreux travaux s'intéressant aux caractéristiques de l'entrepreneur. Cette typologie fait implicitement référence aux motivations de création de l'individu. Ces motivations peuvent être de nature « push » ou « pull » (Thurik *et al.*, 2008 ; Acs, 2006). On parlera d'entrepreneuriat de nécessité, quand un individu crée son entreprise, entre autres, par absence d'autres alternatives d'emploi et/ou de contrainte familiale, et d'entrepreneuriat d'opportunité, quand un individu crée son entreprise notamment à la suite de la découverte d'une opportunité et/ou pour le désir d'indépendance (Verheul *et al.*, 2010 ; Bhola *et al.*, 2006). Plusieurs travaux ayant adopté une approche individuelle de l'entrepreneuriat ont montré qu'il existe plusieurs différences socio-économiques notamment en termes de niveau d'éducation, d'expérience professionnelle, d'âge et de genre entre un entrepreneur par nécessité et un entrepreneur par opportunité (Block et Sandner, 2009 ; Carter *et al.*, 2003 ; Wagner, 2005 ; Williams, 2009).

<sup>2</sup> Sur ce point, voir par exemple le rapport du World Economic Forum intitulé « Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics » (WEF, 2014), le rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques intitulé « SME and Entrepreneurship Outlook 2021 » (OCDE, 2021) et les statistiques fournies par « Entrepreneurship Database » de la Banque Mondiale ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

<sup>3</sup> Nous pensons, néanmoins, à l'instar de Solymossy (2005), qu'il est difficile d'assimiler totalement l'entrepreneuriat par nécessité et motivations « push » car ce type d'entrepreneuriat ne débouche pas forcément sur une « opportunité entrepreneuriale » d'où le regard critique que nous portons sur le phénomène. À quelques rares exceptions près, la littérature classique sur l'entrepreneuriat a souvent décrit le « processus » comme étant bénéfique pour l'individu, l'organisation et l'économie (De Carolis et Saparito, 2006 ; Shrader et Siegel, 2007).



Or très peu d'études se sont intéressées aux dysfonctionnements des pratiques entrepreneuriales (Kets de Vries, 1985 ; Solomon et Winslow, 1988 ; Shane, 2008). Pourtant, la réalité montre un visage tout autre de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs. Bien souvent, ces derniers ne sont pas porteurs d'innovation ni créateurs d'emploi. Ils sont également loin d'être des nouveaux riches (Shane, 2009). Derrière l'idée d'émancipation et de résilience de l'entrepreneuriat, la précarité des créateurs d'entreprise reste un sujet tabou, notamment parmi les individus les plus vulnérables d'un point de vue humain, psychologique et économique (Fayolle et Nakara, 2012 ; Nakara 2020).

Dans ce sillage, nombre de chercheurs plaident depuis quelques années en faveur d'études s'intéressant au rôle que peuvent avoir les motivations de contrainte et volontaires du créateur sur ses décisions ou ses aspirations entrepreneuriales (Shane *et al.* 2003). En effet, les décisions entrepreneuriales d'un individu pourraient être liées à ses motivations dans la mesure où celles-ci peuvent avoir une influence sur la valeur de l'activité qu'il développe (Hechavarría et Reynolds, 2009). Ainsi, les individus, en raison de leurs différences motivationnelles, ne sont pas tous identiques quant à leur capacité à repérer des opportunités à haute valeur ajoutée. Par ailleurs, on considère parfois que l'entrepreneuriat de nécessité n'a que peu d'impact sur le développement économique, contrairement à l'entrepreneuriat d'opportunité (Acs, 2006).

L'ensemble de ces éléments pourrait s'expliquer par le fait qu'en raison de ses motivations, l'entrepreneur par nécessité, dépendant au jour le jour de son activité pour survivre, ne contribue pas à l'innovation et à la croissance de l'emploi (Hessels *et al.*, 2008).

Dans la littérature, on apprend aussi que la création d'entreprise par les entrepreneurs de nécessité est un choix par défaut auquel ils se sentent acculés par des facteurs extérieurs : suite à des faillites, des licenciements, des plans sociaux, des restructurations, du chômage de longue durée ou des contraintes familiales (Tessier-Dargent, 2014). Aussi, les caractéristiques normalement attachées au statut d'entrepreneur sont à des niveaux très faibles (voire absents) chez ces entrepreneurs : besoin d'autonomie, contrôle interne, besoin de réalisation, propension à prendre des risques et auto-efficacité. De plus, comparé aux entrepreneurs qui poursuivent des opportunités, l'âge des entrepreneurs par nécessité est généralement plus élevé, ils ont le plus souvent un niveau d'études inférieur, une expérience de travail moins grande, une moindre capacité à identifier et exploiter les opportunités entrepreneuriales, des capacités managériales moindres et un réseau entrepreneurial limité, voire inexistant (Yaniv et Brock, 2012). Enfin, celui qui crée par nécessité plus que par défi, a plus de doute et donc un besoin plus grand d'accompagnement (Fayolle et Nakara, 2012). Il est souvent difficile pour lui de jouer son rôle de décideur, car il manque d'expérience et de confiance en soi. Ainsi, il apparaît plus souvent comme un agent pris dans un contexte qui le pousse vers l'entrepreneuriat que réellement comme un acteur décidant en toute connaissance de cause de créer sa propre organisation (Van Gelderen, 2012).

Entrepreneuriat de nécessité	Entrepreneuriat d'opportunité
<div><ul style="list-style-type: none"><li>• Coût d'opportunité faible</li><li>• Sortir du chômage</li><li>• Insatisfaction</li><li>• Reconnaissance sociale</li><li>• Contrainte familiale</li><li>• Absence d'alternative</li><li>• Insécurité d'emploi</li><li>• Faible création d'emploi</li><li>• Innovation limitée (voire inexistante)</li><li>• Faible rentabilité de l'entreprise</li><li>• Absence d'intention de croissance</li></ul></div>	<div><ul style="list-style-type: none"><li>• Coût d'opportunité élevé</li><li>• Autonomie</li><li>• Désir d'être son propre chef</li><li>• Saisie d'une opportunité de marché</li><li>• Indépendance</li><li>• Prise de décision</li><li>• Profit</li><li>• Création d'emploi</li><li>• Innovation</li><li>• Rentabilité</li><li>• Croissance</li></ul></div>

Tableau 1. Motivations et objectifs selon le type d'entrepreneuriat

En résumé, l'entrepreneur par nécessité n'est pas l'« entrepreneur/innovateur » au sens de Schumpeter (1934), ni un entrepreneur kirznérien qui détecte et saisit les opportunités (Kirzner, 1973). Il n'est pas non plus considéré comme un entrepreneur preneur de risque dans un environnement incertain au sens de Knight (1921) et de l'école néo-classique. Par conséquent, il devient nécessaire de personnaliser et d'adapter les pratiques et politiques publiques d'accompagnement et de soutien destinées à ces entrepreneurs singuliers.

Nous avons réalisé pour les besoins de ce travail une note de synthèse qui réunit trois études antérieures que nous avons consacrées à la question de l'entrepreneuriat de nécessité. La première (Nakara et Fayolle, 2012) porte sur les limites des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs de nécessité. La seconde (Nakara *et al.*, 2019) s'intéresse à la capacité d'innovation face à la pauvreté et à la précarité de cette même catégorie d'entrepreneurs. La troisième étude (Nakara, 2020), enfin, fait état des problèmes rencontrés par les femmes entrepreneures par nécessité. Dans un premier temps, nous rappelons brièvement la méthodologie retenue pour chacune de ces enquêtes avant de présenter, ensuite, tour à tour, les résultats obtenus et les voies de développement en faveur de l'entrepreneuriat de nécessité.

Dans notre premier travail de recherche intitulé « Les “bad” pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise – Le cas des entrepreneurs par nécessité » (Nakara et Fayolle, 2012), nous avons mené une étude empirique qualitative auprès de plusieurs entrepreneurs de nécessité et professionnels de l'accompagnement afin d'examiner l'adéquation des pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise avec le profil et les besoins de ces entrepreneurs. Au total, huit cas d'entrepreneurs ont été étudiés à l'aide de la méthode des « récits de vie<sup>4</sup> » et six cas d'accompagnateurs chargés du suivi des porteurs de projet au moyen d'entretiens semi-directifs. Les thèmes abordés dans le guide d'entretien structuré sont la description des dispositifs d'accompagnement utilisés, l'adéquation de ces systèmes avec les attentes des entrepreneurs par nécessité et la nature de la relation entre porteur de projet et accompagnateur. Parmi les professionnels de l'accompagnement que nous avons interviewés figurent des consultants en création d'entreprise qui travaillent dans un cabinet privé et sous-traitant de Pôle emploi, des consultants travaillant dans une CCI et une conseillère à Pôle emploi. On y trouve d'anciens entrepreneurs, des anciens dirigeants d'entreprise et des anciens cadres-salariés diplômés de grandes écoles. L'ensemble des récits et des entretiens a été enregistré et intégralement retranscrits. Le matériau recueilli a fait l'objet d'un codage thématique et d'une analyse de contenu (Demazière et Dubar, 1997 ; Bardin, 2001).

<sup>4</sup> Selon Pailot (2003), la méthode des récits de vie « permet de saisir ce qui échappe aux normes statistiques (...) en rendant accessible une description empirique fine des enchaînements de situations, d'interactions, d'événements et d'actions qui caractérisent le vécu social... l'approche biographique permet d'atteindre des faisceaux sociaux et des structures qui échappent irrémédiablement aux données statistiques et donnent la substance vive du processus historique ». Notre recherche s'inscrit dans une perspective idiosyncrasique où le vécu de l'entrepreneur peut donner du sens à sa situation présente et permettre de comprendre ses attentes en termes d'accompagnement. Le récit de vie est entendu ici comme « une méthode de recueil et de traitements de récits obtenus auprès de personnes rapportant leur vécu quotidien passé ou présent » (Raybaut, 2009). Cette approche méthodologique se « réfère le plus souvent à des techniques d'entretien narratif au cours duquel un chercheur demande à son locuteur de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue » (Pailot, 2003).

<sup>5</sup> Selon la LOI n° 2008-1249 du 1er décembre 2008, le RSA assure aux personnes sans ressources un niveau minimum de revenu qui varie selon la composition du foyer. Il est ouvert, sous certaines conditions, aux personnes d'au moins 25 ans et aux jeunes actifs de 18 à 24 ans s'ils sont parents isolés ou justifient d'une certaine durée d'activité professionnelle. Il a été conçu pour réduire la pauvreté et améliorer la situation des travailleurs pauvres, des ménages à bas salaires et des demandeurs d'emploi. C'est un paiement de soutien du revenu qui tient compte des revenus et des dépenses du ménage. Ainsi, les bénéficiaires du RSA sont des personnes qui se trouvent dans une situation économique précaire.

La seconde étude intitulée « *Innovation and entrepreneurship in a context of poverty: a multilevel approach* » (Nakara *et al.*, 2019) s'est plus particulièrement intéressée à l'entrepreneuriat et l'innovation en rapport avec la pauvreté. Pour ce faire, nous avons mené une étude quantitative sur la base des données fournies par l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) sur les « Créations d'entreprises ». Les données compilées sont celles du SINE (Système d'information sur les nouvelles entreprises), mis en place en 1994 par l'INSEE pour analyser le profil du créateur et les conditions de démarrage des nouvelles entreprises, les conditions de développement, les problèmes rencontrés par les jeunes entreprises lors des cinq premières années de leur existence et les effets sur l'emploi des créations d'entreprises. L'échantillon de l'étude est composé de 3373 entrepreneurs qui sont des chômeurs de longue durée (plus de 2 ans) et qui bénéficient du RSA (Revenu de solidarité active<sup>5</sup>).





La troisième enquête intitulée « La précarité chez les femmes entrepreneures de nécessité » s’est efforcée de définir et d’appréhender les problèmes rencontrés par les femmes entrepreneures en Tunisie (Nakara, 2020). Dans la continuité de notre premier travail de recherche (Nakara et Fayolle, 2012), nous avons privilégié là aussi une approche qualitative basée sur dix entretiens en face-à-face sous forme de récits de vie avec des femmes entrepreneures vivant dans la région de Sousse. Cette démarche nous a permis de recueillir leur vécu et d’avoir une description assez détaillée des événements qui ont marqué la vie de chacune d’entre elles. Leur témoignage a permis d’enrichir et de consolider notre réflexion autour du processus entrepreneurial chez les femmes entrepreneures par nécessité ainsi que le contexte spécifique dans lequel elles évoluent. Les femmes que nous avons rencontrées ont toutes un trait commun : elles ont eu un parcours professionnel difficile dû notamment à un chômage de longue durée. Pour certaines d’entre elles, leur parcours personnel a été également compliqué (divorce, enfance difficile, discrimination, etc.).

### Inadéquation des pratiques d’accompagnement

L’analyse de contenu de l’ensemble des entretiens menés auprès les entrepreneurs par nécessité et les accompagnateurs lors de notre première étude (Nakara et Fayolle, 2012) nous a permis de mettre en évidence plusieurs points importants<sup>6</sup>. Nous mettons ici l’accent sur le plus saillant d’entre eux, à savoir : l’inadéquation des pratiques d’accompagnement avec les besoins et les attentes spécifiques des entrepreneurs par nécessité.

Les pratiques d’accompagnement des entrepreneurs par nécessité requièrent des postures et des aptitudes particulières. L’écoute active, l’empathie, le soutien psychologique, les techniques de l’herméneutique et de la maïeutique ainsi que la psychothérapie sont considérées comme autant de pratiques pouvant résoudre la complexité du phénomène. Ce besoin a été observé aussi bien chez les consultants que chez les entrepreneurs par nécessité. Alors que la dimension psychologique et humaine s’est révélée tout à fait centrale chez ces derniers, le profil et les compétences des accompagnateurs (anciens entrepreneurs, cadres-salariés, diplômés de grandes écoles) n’étaient pas toujours au rendez-vous pour satisfaire les besoins et les attentes spécifiques des porteurs de projet. Les entrepreneurs par nécessité ont davantage besoin de réconfort que de conseils stricto sensu ou de solutions orientées résolution de problème.

Nous avons constaté en effet que le sentiment prédominant chez les entrepreneurs par nécessité est l’isolement et la sensation d’être seul face aux obstacles de l’entrepreneuriat, mais également face aux difficultés personnelles qu’ils rencontrent. Pour mieux les comprendre, les accompagnateurs doivent parfois s’engager en profondeur dans leur relation avec ces entrepreneurs « fragilisés » au risque d’une rupture du contrat psychologique entre accompagnateur et accompagné. À cet égard, les deux parties prenantes ont exprimé, de part et d’autre, de l’incompréhension, de la démotivation, de l’incertitude, voire de la méfiance envers certains dispositifs d’accompagnement quant à leur utilité et leur efficacité. Souvent, l’accompagnement en question se limite à un transfert à sens unique de savoirs et de compétences techniques sans tenir compte du soutien psychologique pourtant indispensable.

Ce sentiment d’insatisfaction est contrebalancé par l’expérience bien plus positive exprimée par les accompagnateurs qui ont réussi à instaurer un climat de confiance et des relations affectives – notamment grâce à des compétences incontestables en relations humaines – avec les entrepreneurs par nécessité auxquels ils ont apporté soutien et conseil. Sachant que les entrepreneurs rencontrés – en particulier ceux qui n’ont pas de famille – ont tous avoué leur sentiment d’isolement. Pour ces derniers, la rencontre avec les accompagnateurs a souvent été assimilée, certes à un rendez-vous professionnel d’échange et d’apprentissage, mais aussi et surtout de regain d’estime de soi. Les entrepreneurs par nécessité accordent effectivement beaucoup d’importance à ces entrevues, mais ce qui les intéresse, par-dessus tout, c’est le contact humain qu’ils recherchent auprès des accompagnateurs et le besoin d’écoute et d’assurance que ces derniers vont pouvoir leur apporter.

### L’innovation face à la pauvreté

Dans notre seconde étude consacrée à l’entrepreneuriat issue du chômage de longue durée (Nakara et al., 2019), nous avons réussi à dégager une série de résultats portant sur les rapports entre le capital humain, la pauvreté, l’éducation, la concurrence et l’innovation<sup>7</sup>. Nous nous limitons, là aussi, à la discussion d’une partie des résultats seulement (pour les mêmes raisons évoquées plus haut), en l’occurrence le rapport entre la pauvreté et la capacité d’innovation chez les entrepreneurs par nécessité.

La recherche sur l’innovation chez les entrepreneurs « pauvres » dans les pays développés est pratiquement inexistante. L’apport principal de notre étude consiste, d’abord, à pointer du doigt un tel vide dans la littérature académique en entrepreneuriat, ensuite d’essayer d’en saisir les facteurs déterminants. Ainsi, sur un échantillon de 3373 entrepreneurs français, nous avons pu observer que l’éducation, l’expérience entrepreneuriale et la motivation d’opportunité entretiennent des liens de causalité positifs avec l’innovation. Il en va de même du niveau de ressources financières (notamment le soutien financier public) à la disposition des entrepreneurs pauvres en phase de démarrage dont la corrélation est également positive avec la probabilité pour ces derniers de s’engager dans une activité innovante. Les résultats obtenus ont révélé, en revanche, que les entrepreneurs de nécessité ayant une expérience antérieure dans la même industrie (ou secteur d’activité) étaient moins susceptibles d’innover. Cela signifie que, à côté des freins à l’innovation « classiques » que nous avons mentionnés (manque d’éducation, d’argent, d’opportunité,

d’expérience entrepreneuriale, etc.) et qui sont d’ores et déjà pesants pour ces entrepreneurs, le fait de se lancer sur des marchés familiaux ou déjà investis par le passé peut constituer une entrave supplémentaire à l’innovation en raison du risque d’inertie et de rigidité (cognitive, stratégique, etc.) auxquels ils s’exposent, et donc de suivre les sentiers battus au lieu d’en explorer de nouveaux.

### Les femmes entrepreneures entre discrimination et volonté d’émancipation

L’analyse du matériau recueilli à l’issue de notre troisième étude (Nakara, 2020) consacrée aux femmes entrepreneures par nécessité nous a permis de relever plusieurs points importants<sup>8</sup>. Outre les éléments déjà mentionnés (inadéquation des pratiques d’accompagnement, pauvreté, etc.), le statut des femmes tunisiennes que nous avons rencontrées, les spécificités que présente chacune d’entre elles et la précarité dans laquelle elles exercent leur activité reflète une réalité complexe qui doit être contextualisée.

Le point commun entre ces femmes entrepreneures est la précarité dans laquelle elles exercent leur activité. Plusieurs d’entre elles admettent ne pas gagner assez pour subvenir aux besoins de leur famille et vivre dignement. D’autres expliquent ne pas pouvoir partir en vacances, et ce depuis plusieurs années. S’ajoute à cela l’isolement et les périodes (parfois longues) de doute qu’elles traversent. Face à ces handicaps, plusieurs d’entre-elles recourent à leurs amis proches ou à leur famille.

Les entrepreneures interviewées semblent également souffrir de discriminations liées au genre provenant de différentes parties prenantes. L’accès au financement est l’un des points les plus évoqués. En effet, certaines femmes se plaignent des difficultés rencontrées pour obtenir des prêts du simple fait qu’elle soient femmes. D’autres rapportent avoir été victimes du même type de discrimination de la part d’autres parties prenantes telles que les fournisseurs<sup>9</sup>. Dans huit cas sur dix, les femmes entrepreneures par nécessité rencontrées n’ont pas fait d’études supérieures. Ceci semble pour certaines constituer un handicap certain, notamment pour les démarches administratives. Le manque de compétence a également été évoqué (comptabilité, négociation, etc.) par certaines femmes entrepreneures sans que cela présente toutefois un frein sérieux, encore moins insurmontable. En revanche, beaucoup d’entre elles affichent une persévérance à toute épreuve. Celles qui ont des enfants semblent être les plus déterminées. Leur motivation principale étant de subvenir aux besoins de leur foyer.

<sup>6</sup> Nous renvoyons le lecteur à notre étude (Nakara et Fayolle, 2012) pour une discussion détaillée de l’intégralité des résultats obtenus.

<sup>7</sup> Le lecteur pourra consulter notre étude (Nakara et al., 2019) pour une discussion détaillée de l’intégralité des résultats obtenus.

<sup>8</sup> Nous renvoyons le lecteur à notre étude intégrale (Nakara, 2020) pour une discussion détaillée des résultats obtenus.

<sup>9</sup> Force est de souligner qu’en dépit de toutes les contraintes et tous les obstacles observés, certaines femmes entrepreneures de nécessité refusent d’adopter ce qu’elles considèrent être une posture victimaire. Sans renier les difficultés propres au métier, elles préfèrent néanmoins adopter une démarche « positive » et estiment que la création d’entreprise et le développement de l’activité entrepreneuriale sont d’abord une affaire de saisie d’opportunités. Cela nous renvoie, du reste, à la dichotomie « entrepreneuriat de nécessité vs l’entrepreneuriat d’opportunité » et, en l’occurrence, à son caractère « relatif ».



Il est important de noter que toutes les entrepreneures de nécessité que nous avons rencontrées ne sont pas forcément des personnes pauvres et socialement exclues. Pour certaines, nous avons observé des logiques de performance différentes des autres entrepreneurs. Elles sont davantage à la recherche de construction de soi, retrouver les plaisirs simples de la vie en créant une activité en lien avec leur passion, répondre aux besoins primaires de leurs enfants (avec une fierté et une joie assumées, satisfaction qu'on ne retrouve pas chez les autres entrepreneurs). De même, il a été observé un sens de la solidarité assez développé chez les femmes entrepreneures par nécessité qui n'hésitent pas à s'entraider le plus souvent d'une manière informelle. De fait, celles qui réussissent le mieux semblent bénéficier de la solidarité de leurs proches. Bien qu'elles aient démarré leur projet seules, ces femmes restent dans une logique collectiviste de partage de moyens et de bonnes pratiques afin de pallier leur manque de ressources.

Autre point saillant, l'indépendance de la femme entrepreneure par nécessité vis-à-vis de son conjoint. Ici, l'acte d'entreprendre est perçu comme un pas vers le chemin de l'émancipation. L'engagement dans un processus entrepreneurial devient dans ce sens un acte libérateur pour les femmes entrepreneures. Pour elles, l'entrepreneuriat leur a permis de se donner un nouveau sens à la vie, de retrouver la confiance en elles et de valoriser leur rôle dans la société. Pour ces personnes, créer leur propre activité est une façon de changer leur destin. Entreprendre leur a permis de surmonter d'une certaine manière les barrières économiques, sociales, culturelles et institutionnelles.



Les résultats obtenus à l'issue de ces études nous ont permis de jeter un éclairage sur l'entrepreneuriat de nécessité en rapport avec plusieurs questions peu (voire non) explorées dans la littérature académique telles que l'inadéquation des pratiques d'accompagnement en contexte de nécessité, les liens entre pauvreté et capacité d'innovation et les enjeux de la question du genre chez les femmes entrepreneures par nécessité. Dans cette perspective, plusieurs pistes de réflexion et d'amélioration peuvent être envisagées.

## Un dispositif de formation et d'accompagnement mieux adapté

Nous assistons depuis quelques années à une véritable « industrialisation » de l'accompagnement des créateurs par nécessité, liée au nombre croissant de dossiers à traiter, qui ne laisse plus suffisamment de temps d'accompagnement aux porteurs de projet. Nous pouvons évoquer notamment l'exemple des accompagnements de Pôle emploi où le temps de prise en charge des accompagnés s'est réduit considérablement avec un effet direct sur le temps d'écoute et la qualité du conseil. Ceci a entraîné un climat de tension entre les accompagnateurs et les entrepreneurs par nécessité. Ces derniers sont, en effet, psychologiquement très affaiblis, ce qui les conduit parfois à avoir des comportements « agressifs » vis-à-vis des accompagnateurs. De plus, l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité requiert davantage de ressources (processus d'accompagnement plus long pour les accompagnés, formation supplémentaire des accompagnateurs). Il s'agit d'un vrai dilemme pour les pouvoirs publics : faut-il, comme le suggère Shane (2009), mobiliser les ressources nécessaires pour venir en aide à des entrepreneurs par nécessité ou bien abandonner l'idée de soutenir des projets de création d'entreprise très peu porteurs de richesse et de création d'emploi ?

Les pouvoirs publics ont volontairement mis en avant l'entrepreneuriat comme solution au chômage. Or cet avis n'est pas totalement partagé par les entrepreneurs de nécessité, eux-mêmes anciens chômeurs, ni par les accompagnateurs qui suivent leur dossier. Le fait est que ces entrepreneurs, lorsqu'ils créent leur entreprise, sont très fragilisés, agissant dans un environnement ambivalent, à la fois incitant et contraignant. Les projets et organisations sur lesquels ils concentrent leurs efforts sont peu structurés, vulnérables et demeurent exposés au moindre aléa. De même, le processus de création est caractérisé par une très forte pression liée aux contraintes des individus et à celles de leur environnement, ce qui va conditionner l'accès aux ressources pour les porteurs de projet.

Il y a là un besoin urgent pour les pouvoirs publics et les différents organismes d'accompagnement de soutenir les entrepreneurs par nécessité surtout quand on s'aperçoit du faible taux de réussite des projets et organisations développés par ces entrepreneurs. Les mesures politiques actuelles destinées aux (futurs) créateurs font rarement la distinction entre une logique de création de contrainte (nécessité) et une logique de création volontaire (opportunité). Les entrepreneurs de nécessité ne s'inscrivent pas dans une même logique entrepreneuriale en termes de croissance, d'innovation, d'emplois ou de choix sectoriel. Nous pouvons donc supposer que les politiques destinées à favoriser et accompagner l'entrepreneuriat doivent être différentes selon que l'individu s'inscrit dans une dynamique d'entrepreneuriat motivée par la nécessité ou bien impulsée par l'opportunité.

Notre plaidoyer consiste ainsi dans un affinement des politiques en matière de création d'entreprise selon le profil du candidat entrepreneur à travers la mise en place d'un dispositif d'accompagnement et de programmes de soutien qui prennent en compte les spécificités des entrepreneurs par nécessité dont les prérequis « classiques » de la réussite, tels que la confiance en soi, l'autonomie, la créativité, la persévérance ou l'audace restent encore à développer. Dans cette perspective, la dimension psychologique, tout à fait primordiale, doit être au cœur d'un tel dispositif, porté par des accompagnateurs, des coachs et autres « tuteurs de résilience » (Bernard et Barbosa, 2016) eux-mêmes formés pour apporter des solutions personnalisées aux entrepreneurs par nécessité.

Autrement dit, pour innover, l'entrepreneuriat de nécessité doit nécessairement évoluer vers un entrepreneuriat d'opportunité. On peut inventer par nécessité, comme dit l'adage, mais on ne peut *innover* que par opportunité. Même dans le cas des innovations les plus « low-tech » (Falk et Lyson, 1988) et les plus « frugales » (Bihouix, 2014), rien ne peut se développer en l'absence d'un projet bien défini (intention entrepreneuriale, business model, etc.) et d'un écosystème pour l'accueillir et le faire prospérer. Sur ce point, le rapport de la Banque Mondiale intitulé *The innovation paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up* (Cirera et Mahoney, 2017) fournit des exemples éloquentes à propos des conditions de l'innovation (infrastructure, financement, qualification, etc.) dans les pays en voie de développement sans lesquelles toute entreprise engagée dans ce sens serait vouée à l'échec.

<sup>7</sup> Le lecteur pourra consulter notre étude (Nakara et al., 2019) pour une discussion détaillée de l'intégralité des résultats obtenus.

<sup>8</sup> Nous renvoyons le lecteur à notre étude intégrale (Nakara, 2020) pour une discussion détaillée des résultats obtenus.

<sup>9</sup> Force est de souligner qu'en dépit de toutes les contraintes et tous les obstacles observés, certaines femmes entrepreneures de nécessité refusent d'adopter ce qu'elles considèrent être une posture victimaire. Sans renier les difficultés propres au métier, elles préfèrent néanmoins adopter une démarche « positive » et estiment que la création d'entreprise et le développement de l'activité entrepreneuriale sont d'abord une affaire de saisie d'opportunités. Cela nous renvoie, du reste, à la dichotomie « entrepreneuriat de nécessité vs l'entrepreneuriat d'opportunité » et, en l'occurrence, à son caractère « relatif ».

## Surmonter le paradoxe de l'innovation par nécessité

La définition même de l'entrepreneuriat de nécessité comme un acte contraint et par défaut laisse *a priori* peu (voire aucune) place à l'innovation, celle-ci étant plutôt l'apanage de l'autre versant de la vallée : l'entrepreneuriat d'opportunité. Si la nécessité est la mère de l'invention, l'innovation, elle, se veut un phénomène plus complexe et hautement coûteux, porté le plus souvent par des « *risk takers* » ayant des objectifs définis et des stratégies établies. Innover ou survivre ? Tel est le dilemme de l'entrepreneur.

Cette vision binaire perd naturellement de sa pertinence dès lors que la définition, cette fois-ci de l'innovation, ne se limite plus à la technologie, à la R&D et aux brevets. L'innovation sociale, managériale, de service ou encore l'innovation de business model ne sont ni une fiction ni moins créatives (et créatrices) que les innovations technologiques ou de produit. Au fond, la question est moins de savoir si la nécessité peut impulser l'innovation (la réponse est évidemment affirmative) que de s'interroger sur le statut lui-même de l'entrepreneur de nécessité au moment où il *décide* de s'engager dans une activité innovante : celle-ci implique *ipso facto* une intention entrepreneuriale, une saisie d'opportunité, un certain niveau de qualification, etc., et marque, de ce fait, le passage d'une logique de nécessité à une logique d'opportunité.



Un entrepreneuriat inclusif à impact positif

La précarité chez les entrepreneurs reste un sujet tabou parmi les individus les plus vulnérables comme on a pu le voir avec ces femmes entrepreneures par nécessité qui se battent tous les jours pour fuir la discrimination et la pauvreté. Loin de l'image héroïque de l'entrepreneur « startupper », malgré un contexte difficile, et sans jamais se victimiser, les femmes passionnées et passionnantes que nous avons rencontrées manifestent un réel engagement porté par un élan d'émancipation entrepreneuriale, évitant par là-même la dépendance vis-à-vis de leur conjoint. Souvent victimes de discrimination (e.g. accès au financement), elles abordent l'entrepreneuriat avec beaucoup de courage. Leur principale motivation est de subvenir aux besoins de leur famille. Les entrepreneures rencontrées font également preuve de solidarité et n'hésitent pas à faire appel à leur réseau proche (amis, parents, famille).

L'activité des femmes entrepreneures de nécessité apparaît donc déterminée et influencée aussi par le contexte culturel, où différents facteurs interagissent et entravent la création et le développement de leurs entreprises. Par conséquent, il peut s'avérer difficile de soutenir adéquatement ces femmes entrepreneures en se basant uniquement sur des stratégies axées sur l'individu et sur ses motivations personnelles, négligeant de ce fait l'influence de l'environnement. Un accompagnement standardisé, sans tenir compte de la diversité des contextes où évoluent les femmes entrepreneures, s'avère inadapté et peu efficace. La contextualisation de l'entrepreneuriat implique la nécessité de diversifier les outils permettant d'évaluer les besoins spécifiques des entrepreneures et de leurs entreprises. Cette contextualisation passe par une prise de conscience des dynamiques de genre, socialement et culturellement construites, définissant notamment ce qu'une femme est ou devrait être. Reconnaître ces contextes culturels genrés permettra de s'en libérer pour mieux appréhender le potentiel des femmes en tant qu'entrepreneures dans les programmes et les recherches futurs.

Pour les pouvoirs publics, placer l'émancipation des femmes – *a fortiori* « par » l'entrepreneuriat – et leur autonomisation économique au rang des priorités stratégiques est désormais un impératif. Ceci passe notamment par l'accès doublement égalitaire – vis-à-vis des hommes entrepreneurs par nécessité mais aussi des entrepreneurs d'opportunité (qu'ils soient femmes ou hommes) – pour ces femmes en situation de précarité à une formation adéquate et un accompagnement « sur mesure » qui soit à même de répondre à leurs besoins d'émancipation, d'accomplissement de soi et de quête de sens.



En comparaison avec la France et la Tunisie, le cas du Maroc est intéressant. En trente ans de soutien à l'entrepreneuriat dans ce pays, plusieurs programmes ont été lancés tels que le Crédit jeunes promoteurs, Moukawalati, les programmes mis en place par Maroc PME et l'AMDIE, et dernièrement Forsa, ainsi qu'une série de réformes. Parallèlement, différentes initiatives ont vu le jour en faveur du développement de l'entrepreneuriat des femmes au Maroc parmi lesquelles le programme « TAMKINE » (Programme Multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc), le programme « START-ELLES » (programme de soutien et d'accompagnement dédié à la femme rurale), le réseau « We4She » (réseau associatif pour l'empowerment féminin en entreprise) ou encore le programme « She's Next » (programme de financement dédié aux femmes entrepreneures).

Renforcé d'une année à l'autre, le soutien de l'entrepreneuriat au Maroc s'est ainsi traduit à la fin de l'année 2021 par des chiffres records de création d'entreprises atteignant les 93 517 entités, soit une progression de 25% par rapport à l'année 2020 (HCP, 2022).

Dans cet élan, nos travaux de recherche semblent « cadrer » avec plusieurs voies d'amélioration en faveur d'un entrepreneuriat social et inclusif, en particulier celles proposées par le Nouveau Modèle de Développement (NDM) du Maroc pour l'insertion des jeunes dans la vie active, la lutte contre le chômage et l'égalité de genre (NDM, 2021). Cependant, l'intérêt d'encourager ces initiatives ne peut perdurer qu'en considérant l'entrepreneuriat de nécessité comme un phénomène à part entière – comme nous avons tenté de le montrer dans les pages précédentes – sous peine d'en « diluer » l'importance et la spécificité dans des représentations parfois trop générales (e.g. création d'entreprise), partant, moins impactantes.

Ce point est d'autant plus important que pour 87,1% des Marocains, selon le dernier rapport du General Entrepreneurship Monitor<sup>10</sup> (GEM, 2022), « Gagner sa croûte » (« *To earn a living* ») reste le motif dominant derrière la création d'un nouveau business – sachant que dans les enquêtes antérieures menées par le même organisme, l'entrepreneuriat au Maroc était beaucoup plus motivé par l'opportunité que par la nécessité (El Ouazzani, 2017). Cette étude fait également état (voir figure ci-après) des répercussions de la pandémie du covid-19<sup>11</sup> sur l'intention entrepreneuriale au Maroc ainsi que des insuffisances observées au niveau de l'éducation et de la formation en entrepreneuriat et plus particulièrement des programmes mis en place par le gouvernement pour développer et promouvoir ce dernier.

Loin de nous l'idée de proposer ici une transposition telle quelle, dans le contexte marocain, des questions et des voies d'amélioration présentées dans le cadre de la présente note de synthèse. Il va de soi que l'entrepreneuriat de nécessité est un phénomène complexe dont les déterminants varient d'un pays à l'autre. Ce que nous estimons être impératif, en revanche, pour le Maroc et plus généralement pour les pays du Maghreb, c'est de faire en sorte que cette catégorie d'entrepreneurs, encore marginalisée dans nos pays, soit au cœur de la recherche en entrepreneuriat et qu'elle bénéficie de l'attention, des ressources et de l'accompagnement qu'elle mérite, en tant que « réserve » sous-exploitée de développement social et de croissance économique. Dans cette perspective, les pouvoirs publics, en premier lieu, mais aussi les associations, les centres de formation et les incubateurs ont tous un rôle majeur à jouer. Le but étant de renforcer, sur le long terme, l'écosystème entrepreneurial (régional et national) dans sa globalité.

<sup>10</sup> Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un consortium d'équipes nationales analysant des enquêtes sur l'entrepreneuriat dans le monde, dévoile chaque année son classement des pays présentant les meilleures conditions pour démarrer un business. L'objectif est de classer ces derniers en fonction de leur capacité à encourager la création d'entreprises. Le classement du GEM est établi selon les critères du National Expert Survey (NES), une enquête complète qui recueille les points de vue de plus de 2 000 experts dans les pays participants (un minimum de 36 par État), sur les conditions régissant l'entrepreneuriat chez eux. Le GEM produit son indice NECI (National Entrepreneurial Context Index) en faisant la moyenne des scores pour 12 conditions-cadres (voir figure ci-après) à travers lesquelles il évalue dans quelle mesure chaque pays soutient et favorise l'entrepreneuriat.<sup>11</sup> Nous renvoyons le lecteur à notre étude intégrale (Nakara, 2020) pour une discussion détaillée des résultats obtenus.

<sup>11</sup> Sur ce point, voir le rapport annuel du Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2020).





# MAROC

- **Population** (2020): **36.9 millions** (ONU)
- **PIB** par habitant (2020; PPP\*, international \$): **7.3 en milliers** (Banque Mondiale)

ATTITUDES ET PERCEPTIONS		
	% Adultes	cls.*/47
Connais quelqu'un qui a créé une nouvelle entreprise	44.0	33=
Occasions intéressantes pour créer une entreprise dans ma région	64.1	15
Il est facile de créer une entreprise	56.1	21
Détiens les compétences et le savoir requis	61.5	19
Peur de l'échec (opportunité)	35.5	41
Intentions entrepreneuriales	43.3	11

IMPACT DE L'ENTREPRENEURIAT		
	% Adultes	cls.*/47
Débouchés (prévois d'employer six personnes ou plus dans cinq ans)	2.0	29=
International (25%+ revenu)	0.4	35=
	% TEA	Rank/46
Tiens toujours compte de l'impact social	85.3	12
Tiens toujours compte de l'impact environnemental	85.1	12
	% TEA	Rank/47
Industrie (% TAE* dans le secteur tertiaire)	8.5	42

Un signe égal (=) indique que le classement est lié à une ou plusieurs autres économies.

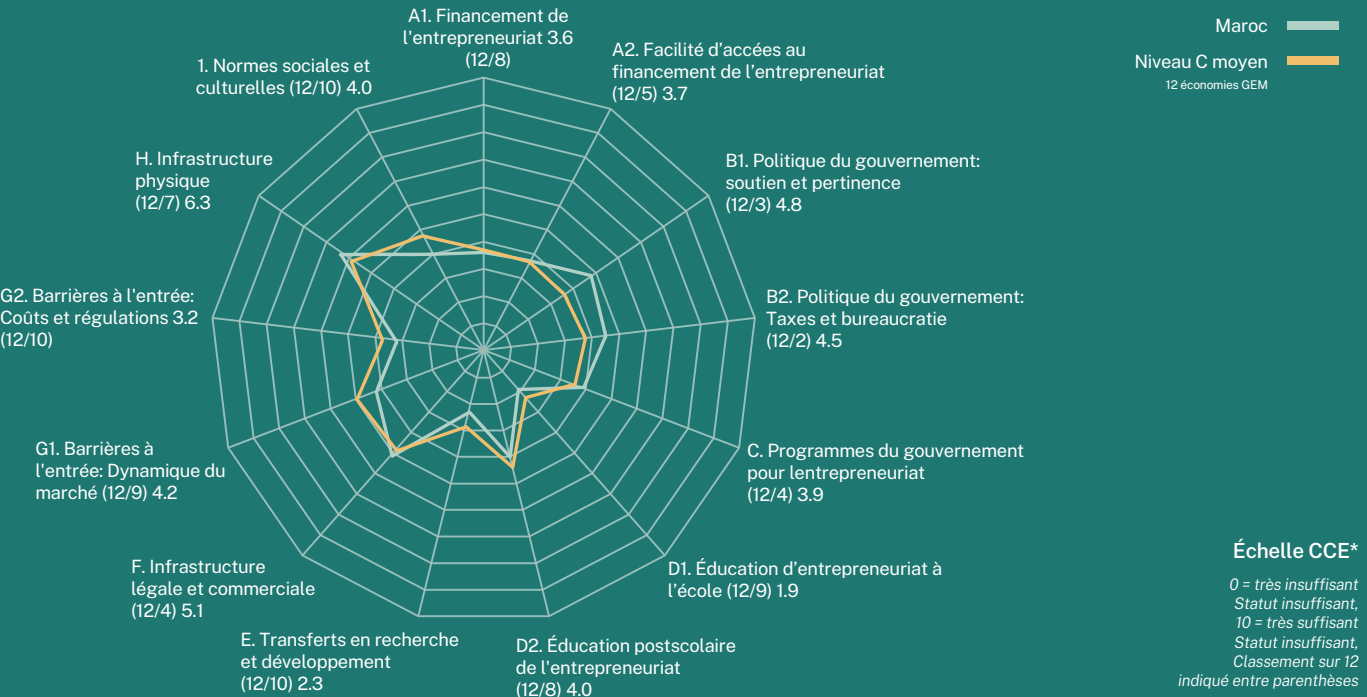
- \*PPP : parité de pouvoir d'achat
- \*cls. : classement
- \*TAE : taux d'activité entrepreneuriale
- \*\*Ceux ayant répondu "diminue" ou "diminue fortement"

MOTIVATIONS				
(plutôt ou fortement d'accord)				
	% TEA	cls./47	% 34-18 TEA	% 64-35 TEA
Faire bouger les choses	17.6	44	18.0	16.9
Créer Une grande richesse	46.5	33	46.9	46.0
Perpétuer la tradition familiale	22.3	34	23.4	20.9
Gagner sa vie	87.1	6	86.5	88.0

ACTIVITÉ				
	% Adultes	cls./47	% Femme	% Homme
Entrepreneuriat naissant	6.1	42	6.3	5.9
Activité entrepreneurale				
Entrepreneuriat établi	4.9	31	3.9	6.0
Taux de propriété				
	% Adultes	cls./37	% Femme	% Homme
Activité entrepreneuriale des employés	-	-	-	-

COVID-19			
	% Adultes	Rank/47	
La pandémie a entraîné une diminution du revenu des ménages**	74.8	7	
	% TEA	Rank/47	
Créer une entreprise est plus difficile qu'il y a un an	52.0	17	
Utilise d'avantage de technologie numérique pour vendre des produits ou des services	66.6	10	
Explore de nouvelles possibilités	26.3	43	

## ÉVALUATION DES CONDITIONS-CADRES DE L'ENTREPRENEURIAT PAR LES EXPERTS



\* CCE : conditions-cadres de l'entrepreneuriat

Source: GEM (2022)

BEST OF EMERGING BUSINESS INSIGHTS  
TOP 10 | 2025

# Bibliographie

ACS, Z. (2006), « How is entrepreneurship good for economic growth ? », *Innovations*, vol. 1, n°1, pp. 97-107.

BARDIN, L. (2001), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.

BERNARD, M.-J., BARBOSA, S.D. (2016), « Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre », *M@nagement*, vol. 19, n°2, pp. 89-123.

BHOLA, R., I. VERHEUL, THURIK, R., GRILLO, I. (2006), « Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs », *EIM Business and Policy Research*, H200610.

BIHOUIX, p. (2014), *L'Âge des low tech. Vers une civilisation techniquement soutenable*, Paris, Éditions Seuil.

BLOCK, J., SANDNER, P. (2009), « Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data », *Journal of Industry, Competition and Trade*, vol. 9, n°2, pp. 117-137.

CALIENDO, M., KRITIKOS, A.S. (2010), « Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects », *Small Business Economics*, vol. 35, n°1, pp. 71-92.

CARTER, N., WGARTNER, W., SHAVER, K., GATEWOOD, E. (2003), « The career reasons of nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°1, pp. 13-39.

CESE (2020), *Rapport annuel, Conseil Économique, Social et Environnemental*, Royaume du Maroc.

CIRERA, X., MAHONEY, W.F. (2017), *The innovation paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up*, Washington, DC: World Bank. © World Bank.

DE CAROLIS, D.M., SAPARITO, P. (2006), « Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, pp. 41-56.

DEMAZIERE D., DUBAR C. (1997), *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple des récits d'insertion*, Nathan, coll. « Essais & Recherches ».

EL OUAZZANI, K. (2017), *La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2017*, FSJES, GEM et Centre Entrepreneuriat et Performance de la PME.

FALK, W.W., LYSON, T.A. (1988), *High tech, low tech, no tech : recent industrial and occupational change in the South*, SUNY Press.

FAYOLLE, A., NAKARA, W.A. (2012), « Création par nécessité et précarité: la face cachée de l'entrepreneuriat », *Revue Économies et Sociétés*, « Études critiques en management », n°9, pp. 1729-1764.

GEM (2022), *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*, London: GEM.

HCP (2022), *Rapport économique et financier*, Ministère de l'économie et des finances, Royaume du Maroc.

HECHAVARRIA, D.M., REYNOLDS, P.D. (2009), « Cultural norms and business start-ups: The impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs », *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, n°4, pp. 417-437.

HESSLS, J., VAN GELDEREN, M., THURIK, R. (2008), « Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers », *Small Business Economics*, vol. 31, n°3, pp. 323-339.

KETS DE VRIES, M. (1985), « The dark side of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, vol. 63, n°6, pp. 160-167.

KIRZNER, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, IL: University of Chicago Press, Chicago.

KNIGHT, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, MA, Houghton Mifflin Company, Boston.

LAMBRECHT, J., BEENS, E. (2005), « Poverty among self-employed business people in rich country: A misunderstood and distinct reality », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 10, n°3, pp. 205-222.

NAKARA, W.-A., FAYOLLE, A. (2012), « Les 'bad' pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 9, pp. 231-251.

NAKARA, W.-A., MESSEGHEM, K., RAMAROSON, A. (2019), « Innovation and entrepreneurship in a context of poverty: a multilevel approach », *Small Business Economics*, vol. 56, pp. 1-17.

NAKARA, W.-A. (2020), « La précarité chez les femmes entrepreneurs de nécessité », in Olivier Torrès et Éric Fimbel (dir.), *Les faces cachées de l'entrepreneuriat*, EMS Éditions, pp. 160-177.

NDM (2021), *Le Nouveau Modèle de Développement. Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*, Rapport général, La Commission spéciale sur le modèle de développement, Royaume du Maroc.

PAILOT, P. (2003), « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 2, n°1, pp. 19-41.

RAYBAUT, P. (2009), « Méthode des récits de vie », *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Mucchielli A., 3e édition, Ed. A. Colin, Paris, pp. 228-233.

REYNOLDS, P., CAMP, S., BYGRAVE, W., AUTIO, E., HAY, M. (2001), *GEM Global Entrepreneurship Report*, Summary Report.

SCHUMPETER, J.A. (1934), *Theory of Economic Development*, MA, Harvard University Press, Cambridge.

SHANE, S. (2008), *The illusions of Entrepreneurship*, Yale University Press, New Haven.

SHANE, S. (2009), « Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad policy », *Small Business Economics*, vol. 33, n°2, pp. 141-149.

SHANE, S., LOCKE, E.A., COLLINS, C.J. (2003), « Entrepreneurial motivation in Finland », *Human Resource Management Review*, vol. 13, n°2, pp. 257-279.

SHRADER, R., SIEGEL, D.S. (2007), « Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, pp. 893-908.

SOLYMOSSY, E. (2005), « Push/Pull motivation: Does it matter in terms of venture performance? », in Reynolds P., Bygrave W., Carter N., Manigart S., Mason C., Meyer G. et Shaver K. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson Park, Babson college, pp. 204-217.

SOLOMON, G.T., Winslow, E.K. (1988), « Toward a descriptive Profile of the entrepreneur », *Journal of creative behavior*, vol. 22, n°1, pp. 162-171.

TESSIER-DARGENT, C. (2014), « Les paradoxes de l'entrepreneuriat de nécessité : strapontin ou tremplin ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 1, n°20, pp. 24-38.

THURIK, R., CARREE, M., VAN STEL, A., AUDRETSCH, D. (2008), « Does self-employment reduce unemployment ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°6, pp. 673-686.

VAN GELDEREN, M. (2012), « Perseverance strategies of enterprising individuals », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 18, n°6, pp. 630-648.

VERHEUL, I., THURIK, R., HESSELS, J., VAN DER ZWAN, P. (2010), « Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs », *EIM Research Reports*, H201011, pp. 1-24.

WILLIAMS, C.W. (2009), « The motives of off-the-book entrepreneurs : necessity or opportunity-driven ? », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 203-217.

YANIV, E., BROCK, D. (2012), « Reluctant entrepreneurs: why they do it and how they do it », *Ivey Business Journal Online*.

BEST OF EMERGING BUSINESS INSIGHTS  
TOP 10 | 2025

# LE SYSTÈME NATIONAL D'INNOVATION AU MAROC : RÉTROSPECTIVE ET VOIES DE DÉVELOPPEMENT

Il est désormais largement admis que l'économie du savoir et l'innovation constituent un levier idoine pour le développement économique et le renforcement de la compétitivité des nations. Les pays industrialisés ont depuis plusieurs décennies mis en place une série de programmes et de mécanismes pour promouvoir l'innovation dans les secteurs productifs et non productifs alors que les pays en développement n'en ont pris conscience que très récemment. Fort de ce constat, le Maroc œuvre depuis plus de 20 ans à mettre en place son propre « Système National d'Innovation » grâce à une série de stratégies et d'instruments dédiés. Ce travail offre un aperçu rétrospectif des actions menées par l'État marocain pour améliorer les indicateurs de performance du pays en matière de recherche et d'innovation.

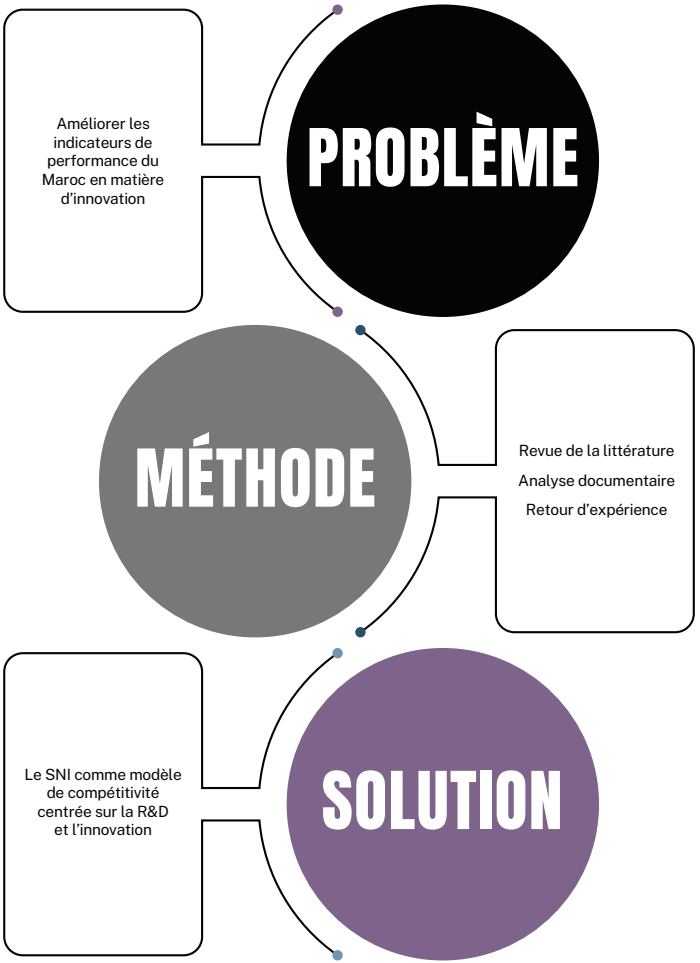
Par Fatima Zahra Benbrahim et Abdelhay Benabdelhadi





# L'article en bref

Le Maroc œuvre depuis plus de 20 ans à mettre en place son propre Système national de l'innovation (SNI) pour rejoindre le hub des pays producteurs de technologies et pour faire de l'innovation un facteur clé de compétitivité internationale. Le processus de mise en place d'un SNI marocain a été possible grâce à l'élaboration d'une série de stratégies gouvernementales dédiées, en particulier la « Stratégie Maroc Innovation » et la « Stratégie de développement des Technologies Avancées », élaborées par le Ministère de l'Industrie et du Commerce en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Dans ce travail, nous passons en revue puis examinons de près les stratégies et les programmes d'incitation à l'innovation les plus marquants, promus par l'État marocain pour consolider son SNI, en particulier les deux stratégies phares menées par le Département de l'Industrie ainsi que le nouveau programme d'appui à l'innovation industrielle lancé en janvier 2023.



Depuis son indépendance, le Maroc a fait le choix de l'ouverture et de la liberté d'entreprendre. Il s'est adapté à la mondialisation en réalisant des réformes structurelles importantes (financière et bancaire, douanière, commerciale ouvrant la voie aux privatisations et concessions, réforme fiscale.). Il adhère à l'OMC en 1995 et devient, l'année suivante, le premier pays non européen à signer un accord d'association important avec l'Union Européenne. Il a aussi signé d'autres accords de libre-échange avec plus de 34 pays, notamment la Zone arabe de libre-échange en 1998, les pays de l'accord d'Agadir (Tunisie, Égypte, Jordanie, Turquie) en 2001, la Turquie en 2004 et les Etats-Unis en 2005. Une telle politique d'ouverture économique, qui a pour corollaire le renforcement de la compétitivité déjà fragile, ainsi que la nécessité de diversifier l'offre nationale, associée au grand défi de l'adaptation aux normes internationales de production et de qualité, « ne peut réussir qu'en faisant de la recherche et de l'innovation un levier important du développement à court, moyen et long termes<sup>1</sup>».

## ENCADRÉ 1. DÉFINITION DE L'INNOVATION

Innovation veut dire « action d'innover ou le résultat de cette action, chose nouvelle<sup>2</sup> ». Dans son sens le plus large, innovation peut désigner tout changement introduit sciemment dans l'économie par un agent quelconque et ayant pour but et résultat une utilisation efficiente ou plus satisfaisante des ressources. Cette acception générale peut difficilement avoir une valeur analytique car elle comprend ainsi une multitude d'événements de type et d'importance très différents. C'est pourtant dans un sens proche de celui-là que le terme est apparu en premier lieu dans la littérature économique par l'œuvre de l'économiste austro-américain Joseph Schumpeter (1883-1950) qui distinguait cinq cas d'innovation : (1) la fabrication d'un bien nouveau ; (2) l'introduction d'une méthode de production nouvelle ; (3) la réalisation d'une nouvelle organisation ; (4) l'ouverture d'un débouché nouveau ; (5) la conquête d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-ouvrés. Le trait commun de ces changements très disparates est qu'il s'agit de l'exécution de « combinaisons nouvelles » qualitativement importantes et introduites par des chefs d'entreprise dynamiques, les entrepreneurs<sup>3</sup>. Pour sa part, le Manuel d'Oslo – guide de référence pour la collecte et la communication des données sur l'innovation – propose la définition suivante : « Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus)<sup>4</sup> ». Dans cette définition, le terme générique « unité » est employé pour désigner l'acteur responsable de l'innovation. Il s'agit de toute unité institutionnelle d'un secteur quel qu'il soit, y compris les ménages et chacun de leurs membres.

Dans sa première réflexion sur l'importance de la mise en place d'un « Système national d'innovation » (SNI) au Maroc, datant de 2009, l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques (AH2ST) a clairement posé le « problème » auquel le pays était confronté à la fin des années 1990 : « Durant les années quatre-vingt-dix, une dynamique de croissance des activités de recherche scientifique, permettait au Maroc de se hisser, par sa production scientifique, à la troisième place du continent africain. Malheureusement des signes inquiétants, traduisant actuellement un tassement de cette dynamique, sont apparus et sont la conséquence d'un dysfonctionnement au niveau du système de recherche scientifique et technique. Il devient dès lors urgent d'y apporter les remèdes nécessaires et de prendre les mesures appropriées à court et moyen termes ; faute de quoi, notre pays risque de se priver d'un levier essentiel pour son développement dans un environnement régional et international où la compétition économique est de plus en plus âpre et où l'innovation technologique, fille de la recherche et de la science, joue un rôle déterminant pour créer de la richesse, obtenir des parts de marchés et créer des emplois » (AH2ST, 2009, p.8). La mise en place d'un SNI au Maroc devait donc répondre avant tout à un impératif de compétitivité internationale.

<sup>1</sup> Selon le deuxième rapport de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques (AH2ST) consacré à la recherche scientifique et l'innovation au Maroc (AH2ST, 2012, p. 47).

<sup>2</sup> Le Grand Robert de la langue française, édition 2008.

<sup>3</sup> Schumpeter (1935, p. 68).

<sup>4</sup> Manuel d'Oslo (2018, p. 20).



ENCADRÉ 2.

LE CONCEPT DE « SYSTÈME NATIONAL D'INNOVATION »

Après la Seconde Guerre mondiale, le modèle linéaire de l'innovation était le modèle généralement accepté. Les innovations sont à cet effet considérées comme les résultats d'un processus linéaire qui se compose de différentes étapes exécutées dans un ordre séquentiel, hiérarchique et unidirectionnel (Samara et al., 2012). Plus tard, les travaux de Kline et Rosenberg (1986) ont mentionné la conversion de la linéarité du processus de l'innovation pour son comportement dynamique-systémique. De ce fait, le processus d'innovation implique désormais des relations interactives et dynamiques entre les différents acteurs et suit une trajectoire caractérisée par des mécanismes de rétroaction complexes en opposition à la trajectoire linéaire décrite jusque-là. Dans cette perspective dynamique et interactive, l'économiste danois Bengt-Åke Lundvall, le britannique Christopher Freeman et l'américain Richard Nelson furent les premiers à mettre en avant la dimension systémique de l'innovation qui renvoie au rôle des interactions dans le développement de nouvelles modalités de production et de diffusion des connaissances pour ainsi favoriser l'innovation (Freeman, 1987 ; Lundvall, 1985 ; Nelson, 1988). Lundvall insiste sur le rôle des interactions entre les producteurs et les utilisateurs dans l'économie nationale. Les flux technologiques et leur développement entre entreprises lui sont apparues bien plus fréquentes à l'intérieur des frontières qu'en dehors. L'existence de ces interactions domestiques peut expliquer à ses yeux l'existence des systèmes nationaux d'innovation. Freeman (1987 et 1988) met, lui, l'accent sur les institutions sociales et politiques qui accompagnent les innovations techniques. Les systèmes nationaux d'innovation sont définis comme : « Les réseaux d'institutions dans les secteurs publics et privés dont les activités et les interactions initient, importent, modifient et diffusent les nouvelles technologies ». Ces institutions sont non seulement celles qui sont responsables directement des activités de recherche et développement, mais aussi « la façon dont les ressources disponibles sont gérées et organisées, à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau national ». Enfin, Nelson (1988) explique que les systèmes nationaux d'innovation se déduisent, au moins en partie, des politiques nationales : coordination étatique formelle et informelle, financement de la recherche et développement et du savoir qui en résulte. Ces politiques seraient à même d'assurer l'homogénéité et les liens entre les agents nationaux de l'innovation.



À vrai dire, l'innovation n'était pas une priorité nationale jusqu'à l'an 2000. Il n'existait pas de structures ni d'organismes dédiées permettant de « gouverner » l'innovation ou de créer des liens entre ses acteurs clés, tels que les entreprises, les laboratoires de recherche et les infrastructures technologiques de base. C'est au début des années 2000 que le Maroc a initié plusieurs chantiers dans le but de mobiliser la communauté active autour de l'innovation et les nouvelles technologies et mettre en place les ressources et les mécanismes nécessaires pour favoriser le développement de l'innovation au Maroc. Pour ce faire, plusieurs Départements ministériels et institutions publiques se sont mobilisés pour élaborer des politiques et des stratégies destinées à créer un écosystème cohérent sur la base de la mutualisation des ressources et des compétences en matière de recherche scientifique et d'innovation technologique.

Tableau 1. Les grandes étapes de mise en place du SNI au Maroc

PÉRIODE	PROGRAMME	PARTIES PRENANTES
2002-2003	Mise en place du programme « Fonds de Solidarité Prioritaire : Valorisation de la Recherche auprès de l'Industrie et Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine, FSP-Valorisation ».	Ministère de l'Industrie et du Commerce Ministère de l'Enseignement Supérieur Ambassade de France à Rabat
2004	Lancement du Programme national des interfaces Université-Entreprise.	Ministère de l'Industrie et du Commerce Ministère de l'Enseignement Supérieur
2006	Mise en place de la Stratégie de la recherche scientifique à l'horizon 2025 qui tient compte des grands chantiers de développement lancés par le Maroc (Plan Émergence pour l'industrie, Plan Azur pour le tourisme, Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), Offshoring, etc.).	Ministère de l'Enseignement Supérieur
2007-2008	Pérennisation des programmes et réseaux du FSP-Valorisation sous forme d'un programme baptisé : Programme d'Appui à l'Innovation et au Développement Technologique (PAIDT).	Ministère de l'Industrie et du Commerce Ministère de l'Enseignement Supérieur
2009-2012	Mise en œuvre du projet N°14 dans le cadre du Programme d'Urgence 2009-2012 qui a mis l'accent, entre autres, sur les brevets d'invention d'origine universitaire et les contrats de projets R&D collaboratifs en partenariat avec des entreprises.	Ministère de l'Industrie et du Commerce Ministère de l'Enseignement Supérieur

Source : Elyoussoufi Attou et Arouch (2016)

Ces différentes stratégies avaient pour objectif de préparer le terrain pour la promotion de l'écosystème de l'innovation qui repose sur la mise en réseau et sur l'interaction entre l'ensemble des institutions d'orientation, de coordination, de programmation, d'appui à la recherche et d'exécution ou de mise en œuvre de la recherche au Maroc.

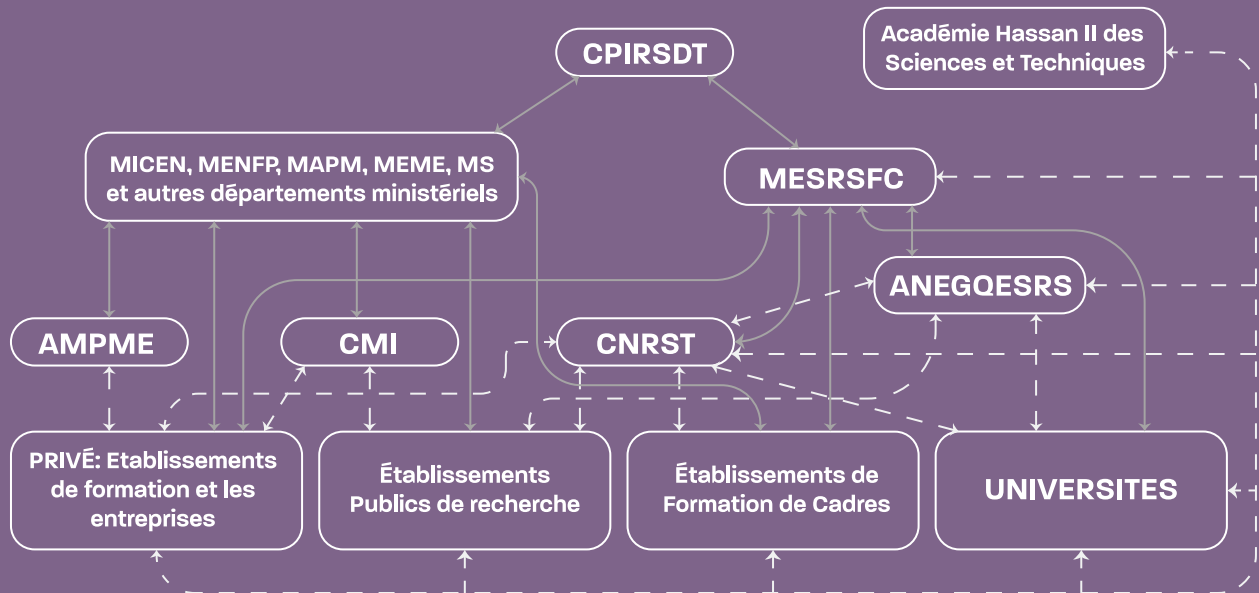
Dans sa configuration générale, le SNI inclut l'ensemble des acteurs publics et privés de la recherche et de l'innovation d'un pays ainsi que les relations et articulations entre eux. Les principales fonctions du SNI incluent l'orientation ou la gouvernance, la programmation et l'appui à la recherche, l'exécution de la recherche et l'évaluation de ses activités. Les institutions qui structurent les SNI sont : (1) les gouvernements et les organismes connexes qui soutiennent l'innovation grâce à la réglementation, l'établissement de normes, les partenariats public-privé

et le financement de la recherche fondamentale (2) les secteurs et industries comprenant des entreprises qui génèrent des innovations commerciales par le biais de l'expérimentation, de R&D, et l'amélioration du produit (3) les universités qui font de la recherche de base et forment une main-d'œuvre technique et scientifique, et (4) d'autres organisations publiques et privées qui se livrent à des activités d'éducation orientée (Patel et Pavitt, 1994). Au Maroc, c'est le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres (MESRSFC) – et en son sein la Direction de la Recherche Scientifique et Innovation (DRSI) – qui est chargé de l'orientation et de la gestion du secteur de la recherche et de l'innovation au niveau national en coordination avec les autres départements et institutions concernés<sup>5</sup> (voir schéma ci-après).

<sup>5</sup> Pour une présentation plus détaillée des composantes et des acteurs du SNI au Maroc, de leurs missions respectives et des rapports qu'ils entretiennent les uns avec les autres, nous renvoyons le lecteur aux travaux de Bouayjour (2003), Gaillard et Bouabid (2017) et El Makhad et al. (2021).



Figure 1. L'organisation du SNI au Maroc <sup>6</sup>



CIRSDT : Comité Permanent Interministériel de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique

MESRSFC : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres  
AMPME : Agence Marocaine de la Petite et Moyenne Entreprise (devenue très récemment Maroc PME)

CMI : Centre Marocain de l'Innovation (qui a intégré tout récemment Maroc PME)

CNRST : Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique

ANEGQESRS : Agence Nationale de l'Évaluation et de Garantie de la Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Dans ce schéma, les activités de recherche et d'innovation sont principalement mises en œuvre par les universités publiques ainsi que par les établissements publics de recherche. Les grandes écoles (dénommées au Maroc Établissement de Formation des Cadres) ainsi que quelques établissements privés assurent principalement un rôle de formation (principalement d'ingénieurs et de techniciens). À côté de ces institutions, on trouve également les entreprises acteurs de la R&D cependant peu nombreuses au Maroc.

Plusieurs mécanismes d'appui ont été mis en place par les acteurs du SNI afin d'encourager l'innovation et permettre aux entreprises et aux chercheurs de développer leurs projets de R&D et mener à bien leurs investigations scientifiques, mécanismes qui portent sur le financement des projets, sur la création d'entreprise et l'incubation, sur le transfert des savoirs et des technologies, etc. Dans le tableau ci-après, nous mentionnons ceux qui sont considérés comme les plus importants par le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC).

<sup>6</sup> D'après Gaillard et Bouabid (2017).

Tableau 2. Les instruments de promotion et de soutien de l'innovation au Maroc

PROGRAMME	PARTIES PRENANTES
<b>PRD (Provision pour R&amp;D)</b>	<b>Objet</b> : incitatif fiscal bénéficiant aux entreprises marocaines développant des travaux de R&D.  <b>Consistance</b> : mesure adoptée par la Loi de Finances 1998/99 et aménagée par la Loi de Finances 1999/2000 : elle ouvre droit aux entreprises menant de la R&D de provisionner une fraction du bénéfice fiscal avant impôt, allant jusqu'à 20% et dans la limite de 30% de l'investissement en biens d'équipement, matériels et outillages, en vue de son utilisation dans un délai de 3 ans, à des fins de R&D.  <b>Cible</b> : toutes les entreprises indépendamment de leur niveau d'activité ou de leur secteur d'intervention.  <b>Gestionnaire</b> : Direction Générale des Impôts.
<b>PTR (Prestation Technologique Réseau)</b>	<b>Objet</b> : incitatif bénéficiant aux entreprises industrielles dont le besoin en projet de développement technologique ou innovant a été formulé par le RDT (Réseau de Diffusion Technologique).  <b>Consistance</b> : subvention plafonnée à 50 000 DH HT, pouvant atteindre jusqu'à 75% des coûts facturés par un prestataire de services pour la réalisation d'une prestation s'inscrivant dans une démarche d'innovation et/ou d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise tant en ce qui concerne son organisation que ses produits et procédés.  <b>Cible</b> : toute entreprise ayant une activité industrielle.  <b>Gestionnaire</b> : Ministère de l'Industrie et du Commerce.
<b>Fonds pour le soutien de la recherche scientifique et le développement technologique</b>	<b>Objet</b> : fonds créés pour soutenir les efforts des entreprises en matière de R&D et d'innovation et l'émergence d'entreprises innovantes.  <b>Consistance</b> : compte d'affectation spéciale devant être alimenté par les fonds de l'État et dons émanant du privé ou de la coopération.  <b>Cible</b> : toutes les entreprises indépendamment de leur niveau d'activité ou de leur secteur d'intervention.  <b>Gestionnaire</b> : Ministère de l'Enseignement Supérieur.
<b>Prix à l'innovation</b>	<b>Objet</b> : gratification de projets de recherche et d'innovation soumis.  <b>Consistance</b> : prix accordés suite à l'examen de candidatures aux appels à propositions organisés par R&D Maroc.  <b>Cible</b> : laboratoires, entreprises, établissements de formation technologique et professionnelle, inventeurs indépendants. Gestionnaire : Association Marocaine pour la Recherche et Développement (R&D Maroc).  <b>Gestionnaire</b> : Association Marocaine pour la Recherche et Développement (R&D Maroc).
<b>PROTARS / Innovation et Compétitivité des entreprises</b>	<b>Objet</b> : faire participer les entreprises à des projets de recherche en collaboration avec les laboratoires publics de recherche.  <b>Consistance</b> : financement de projets de recherche liés à la compétitivité des entreprises associant entreprises et compétences universitaires.  <b>Cible</b> : projets de recherche associant entreprises et laboratoires de recherche dépendant d'une université.  <b>Gestionnaire</b> : Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) et Ministère de l'Enseignement Supérieur.

FINANCEMENT DE L'INNOVATION

PROGRAMME		PARTIES PRENANTES
CREATION D'ENTREPRISE VIA L'INCUBATION	RMIE (Réseau Maroc Incubation et Essaimage)	<p><b>Objet :</b> soutien du processus d'incubation.</p> <p><b>Consistance :</b> réseau mettant en synergie les moyens des partenaires associés à ce réseau (Départements ministériels, secteur financier, bailleurs de fonds, etc.) avec pour objectifs : l'encouragement et la sensibilisation à l'entrepreneuriat, l'appui à la mise en place de dispositifs (incubateurs d'entreprises) pour accueillir les porteurs de projets, la contribution à la mise en œuvre de mécanismes incitatifs (fonds d'amorçage, prêts d'honneur, etc.), la formation des responsables d'incubateurs et de pépinières, la mise en place d'un système d'échange et de diffusion de l'information et de documentation, et la contribution à la réflexion sur le cadre législatif.</p> <p><b>Cible :</b> projets de R&amp;D ou innovants.</p> <p><b>Gestionnaire :</b> CNRST.</p>
	RDT (Réseau de Diffusion Technologique)	<p><b>Objet :</b> réseau mis en place pour valoriser la recherche, rapprocher l'université et l'entreprise et mettre à niveau l'entreprise notamment sur le plan technologique et de l'innovation.</p> <p><b>Consistance :</b> réseau mettant en synergie moyens financiers et compétences issues d'horizons divers, et concourant à faire émerger les besoins en développement industriel et/ou technologique de la petite et moyenne entreprise, notamment celle peu connue des différents organismes intervenant dans les domaines technique et de la recherche, et à lui assurer une orientation vers les compétences adéquates, moyennant la réalisation de pré-diagnosics indus- triels, voire l'apport d'un soutien financier PTR.</p> <p><b>Cible :</b> toute entreprise ayant une activité industrielle.</p> <p><b>Gestionnaire :</b> Ministère de l'industrie et du Commerce.</p>
TRANSFERT DU SAVOIR-FAIRE, DE TECHNIQUES ET DE TECHNOLOGIE	Outils de mise en relation du monde des prestataires de services (monde de la recherche et secteur du Conseil & Ingénierie) et du secteur productif	<p><b>Objet :</b> mise en relation des prestataires de service et du secteur productif.</p> <p><b>Consistance :</b> mettre à la disposition des entreprises des bases de données recensant les compétences nationales issues du monde de la recherche et du secteur du Commerce &amp; Industrie, en particulier les Bases de données des prestataires de services.</p> <p><b>Cible :</b> monde de la recherche et le secteur productif.</p> <p><b>Gestionnaire :</b> Ministère de l'industrie et du Commerce.</p>
	IMIST (Institut Marocain pour l'Information Scientifique et Technique)	<p><b>Objet :</b> outil multidisciplinaire de veille devant collecter, analyser et diffuser l'information scientifique et technique et la mettre à la disposition de la communauté scientifique et du monde économique.</p> <p><b>Consistance :</b> il a pour principale vocation de concevoir, développer et mettre en œuvre des méthodes, des moyens, des outils au service des acteurs de la recherche et du développement pour répondre à leurs besoins en matière d'information et de veille.</p> <p><b>Cible :</b> entreprises, chercheurs et tout autre public pouvant être intéressé par les prestations de cet Institut.</p> <p><b>Gestionnaire :</b> CNRST.</p>

PROGRAMME		PARTIES PRENANTES
	Encouragement des investissements en haute technologie	<p><b>Objet :</b> encouragement des IED (investissements directs à l'étranger) dans les secteurs de haute technologie.</p> <p><b>Consistance :</b> dans son article 17, la loi cadre n° 18-95 formant charte de l'investissement accorde aux investisseurs étrangers porteurs d'un programme d'investissement la possibilité de conclure avec l'État des contrats particuliers leur accordant, outre les avantages prévus dans la présente loi cadre et dans les textes pris pour son application : 1) participation de l'État aux dépenses relatives à l'acquisition du terrain nécessaire à la réalisation du programme d'investissement dans la limite de 20% du coût de ce terrain ; 2) participation de l'État aux dépenses d'infrastructures externes nécessaires à la réalisation du programme d'investissement dans la limite de 5% du montant global du programme d'investissement ; 3) participation de l'État aux frais de formation professionnelle prévue par le programme d'investissement dans la limite de 20% du coût de cette formation.</p> <p><b>Cible :</b> projets d'investissement à portée technologique développés par des étrangers dans le cadre de conventions de partenariat avec l'État.</p> <p><b>Gestionnaire :</b> Ministère de l'Industrie du Commerce et Ministère de l'Enseignement Supérieur.</p>
	Mesures pour améliorer l'utilisation des brevets	<p><b>Objet :</b> encouragement du dépôt et de l'utilisation des brevets.</p> <p><b>Consistance :</b> l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) entreprend un certain nombre d'actions pour encourager le dépôt et l'utilisation des brevets à savoir : 1) sensibilisation menée au profit des établissements universitaires, des centres de recherche et des entreprises quant à la diffusion de l'information contenue dans les brevets via le site web de l'OMPIC ; 2) organisation d'ateliers et de séminaires de formation sur la propriété industrielle ; 3) la réduction des taxes de dépôt des demandes de brevet pour les personnes physiques est entrée en vigueur avec l'application de la nouvelle loi 17/97.</p> <p><b>Cible :</b> entreprises, inventeurs indépendants et chercheurs.</p> <p><b>Gestionnaire :</b> OMPIC.</p>

Source : MIC (2006)

Ces instruments de promotion et de soutien de la recherche et de l'innovation au Maroc s'inscrivent en réalité (comme déjà mentionné) dans une politique nationale de développement économique et social basée sur la construction d'un écosystème incluant les Départements Ministériels, les entreprises innovantes, les porteurs de projets, les universités, les organismes de capital-risque et les pôles de développement technologiques. L'objectif à moyen terme étant de positionner le Maroc dans le club des pays producteurs de technologies, de permettre l'éclosion d'une économie à forte valeur ajoutée mais aussi de renforcer l'attractivité du Maroc pour les investissements étrangers. A plus long terme, il s'agit de préparer des relais de croissance qui deviendront vitaux pour notre économie, consolider les initiatives déjà entreprises au sein d'une vision globale et donner une nouvelle impulsion à l'innovation.

Les dispositifs et les mécanismes instaurés dans ce sens par le gouvernement marocain ont engendré la mise en place d'un système national de l'innovation, ainsi que la sensibilisation des acteurs aux enjeux primordiaux de l'innovation et de la recherche scientifique pour l'atteinte des objectifs définis.

Toutefois, ces mesures demeurent insuffisantes pour conduire les secteurs productifs, en particulier l'industrie, vers le niveau d'excellence ardemment souhaité. De plus, nombre d'entreprises industrielles n'ont pas adhéré de manière significative à ces initiatives, notamment dans les régions les plus éloignées. Cette situation a incité le gouvernement à rectifier le tir en lançant de nouvelles stratégies, plus ciblées, pour mieux répondre aux besoins et aux attentes de l'industrie marocaine. Les deux stratégies phares s'appellent « Stratégie Maroc Innovation » et « Stratégie de développement des Technologies Avancées – MATI », lancées respectivement en 2009 et en 2010. Nous ferons également mention du « Programme d'Appui à l'Innovation Industrielle », inauguré en 2023 par le MIC.



Qu'il s'agisse d'étudier un sujet encore à peu près inconnu ou, au contraire, tellement étudié déjà que des vues pratiquement stéréotypées se sont imposées, il est parfois utile de se mettre en situation sans partir d'hypothèses spécifiques ou sans avoir préalablement sélectionné les variables à étudier. Le chercheur doit se plonger dans les données, apprendre tout ce qu'il peut en adoptant les points de vue les plus variés et obtenir une information très générale plutôt que des données limitées en un point particulier. Tel est l'intérêt d'adopter une approche « exploratoire » de recherche (Beaud et Weber, 2010).

Les chercheurs (Gavard-Perret *et al.*, 2018) identifient plusieurs modes de recueil de données sur le terrain tels que l'analyse de documents, la revue de littérature, l'étude de cas, l'entretien individuel, l'entretien de groupe, le test projectif, etc. En ce qui nous concerne, nous avons puisé dans trois sources principales : la documentation (documents ministériels, études régionales et nationales, rapports d'enquêtes thématiques, etc.), la revue de littérature (notamment autour du SNI et de l'innovation), et le retour sur expérience dans la mesure où nous avons pris part à plusieurs événements liés à notre sujet de recherche, en particulier :

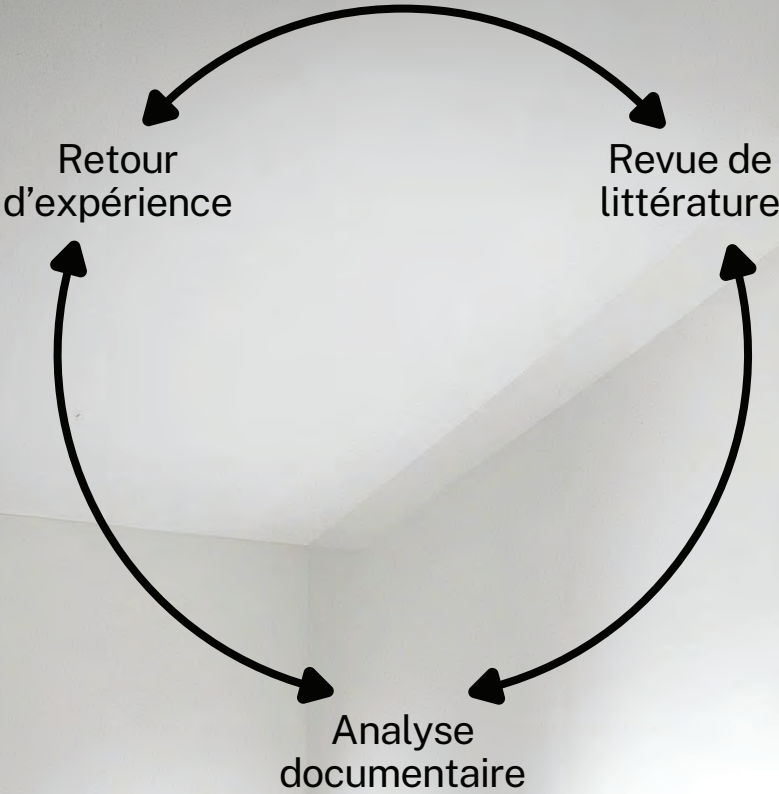
- Le sommet de l'innovation organisé à Sekhirat, organisé par le MIC ;
- La conférence inaugurale à l'Université Privée de FES, sous le thème : « L'Innovation et la Recherche & Développement au cœur de la compétitivité et de la différenciation », animée par le Pr. Adnane Remmal, professeur et lauréat du « Prix de l'Inventeur Européen 2017 », de l'Office européen des brevets, et du « Prix de l'Innovation pour l'Afrique 2015 » ;
- La 1ère journée régionale relative à la recherche scientifique et l'innovation organisée par le conseil régional Fès Meknès sous le thème « البحث العلمي و الابتكار في خدمة التنمية الجهوية » ;
- La journée sur « L'innovation et les nouveaux enjeux de l'industrie », organisée par l'OMPIC et l'office européen des brevets et qui a connu la participation de Elmar Mock, cocréateur de la Swatch et Fondateur de CEAHOLIC, qui a animé une conférence sous le thème : « Embarquez pour la conception innovante », et Benoit Battistelli, président de l'Office Européen des Brevets, qui a animé une conférence sous le thème : « L'innovation et les nouveaux enjeux de l'industrie » ;
- Les différents événements organisés par STARTUP GRIND FES, notamment celui sur « l'innovation et l'entrepreneuriat », animé par M. Hammad Kassal (directeur général de la société Taza Valley), celui sur « La FINTECH est-elle une science-fiction ou le présent de l'innovation ? », animé par M. Hourani (ex président CGEM Maroc), et celui sur « Block Chain technologie du futur ou présent », animé par M. Mohammed Kandri (directeur général de FA Enterprise System) ;

• La « 1ère journée de la Recherche-Innovation », sous le thème « Assises de la Recherche-Innovation, pour l'accélération du développement de l'Université », organisée par l'USMBA (Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès).

Par ailleurs, l'expérience antérieure de l'un des auteurs<sup>7</sup> au MIC, en tant que chef de service au sein de la Direction des Technologies Avancées de l'Innovation et de la Recherche et Développement, a été pour elle l'occasion de prendre part à l'élaboration des différentes stratégies d'innovation et d'acquérir des connaissances approfondies en la matière. Aussi, dans le cadre de ses nouvelles fonctions d'ingénieure en chef chargée de l'appui à l'entreprise et la promotion de l'innovation et de la PI à la Direction Régionale du Commerce et de l'Industrie de Fès, l'auteure a également participé aux compétitions et concours en tant que membre du jury de sélection des meilleurs projets innovants, tels que les Doctoriales, « Ma Thèse en 180s », les compétitions des meilleurs projets innovants, des meilleurs projets en entrepreneuriat social et des meilleurs prototypes, ou encore la compétition régionale de la meilleure junior entreprise du programme Injaz Al Maghreb.

Ces manifestations ont été le lieu d'échanges riches et stimulants avec plusieurs personnalités sur le thème de l'innovation, en particulier : le 1er vice-président du Conseil régional de la région Fès-Meknès, le directeur du conseil régional, le président de l'USMBA, le directeur de la cité de l'innovation, le directeur du CRI, le directeur de la Chambre de Commerce et d'Industrie, le 1er vice-président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie, le président de la CGEM, le directeur du cluster AGRINOVA, le directeur de DAR ALMOKAWIL Fès, plusieurs enseignants chercheurs de différents établissements scientifiques, plusieurs responsables et chefs de division des administrations et établissements institutionnels régionaux et nationaux (Maroc PME, OMPIC, etc.) ainsi que les lauréats des compétitions et les différents chercheurs juniors, doctorants et étudiants.

Figure 2. La démarche de recherche



<sup>7</sup> Fatima Zahra Benbrahim.



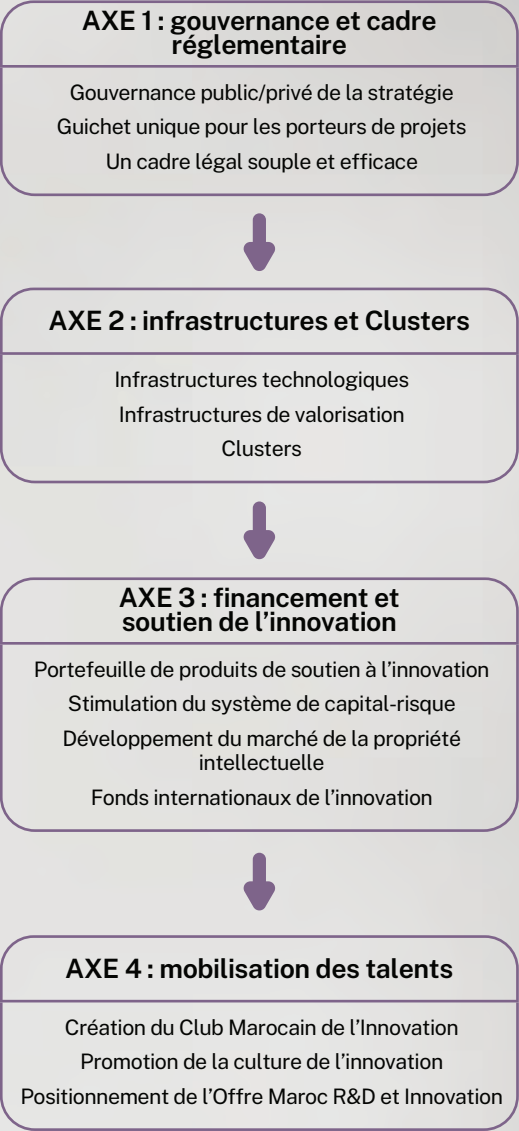
Nous allons aborder à présent les deux grandes stratégies déployées par l'État marocain pour remédier aux insuffisances des programmes antérieurs dans le but de renforcer et de redynamiser son système national de l'innovation, à savoir la « Stratégie Maroc Innovation » et la « Stratégie de développement des Technologies Avancées – MATI ». Nous en présenterons brièvement les axes et les objectifs, avant de faire mention du nouveau « Programme d'Appui à l'Innovation Industrielle » qui vient d'être inauguré (janvier 2023) par le Ministère de l'Industrie et du Commerce.

STRATÉGIE MAROC INNOVATION

La Stratégie Maroc Innovation a été lancée par l'État marocain afin de rattraper le retard enregistré par le pays en matière de progrès technologique et scientifique et pour donner une nouvelle impulsion à l'innovation nationale. Cette stratégie a été élaborée par le Ministère de l'Industrie et du Commerce en collaboration avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), puis présentée et validée en 2009 lors du premier Sommet de l'Innovation au Maroc. Un deuxième Sommet de l'Innovation a été tenu en 2011 afin de présenter l'état d'avancement et les réalisations dans le cadre de ladite stratégie. Cette stratégie a connu une nouvelle initiative en 2015 afin de renforcer les objectifs du « Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 », lancé par le même Ministère.

Les axes stratégiques

Les objectifs de la Stratégie Maroc Innovation sont les suivants : 1) faire de l'innovation un facteur clé de compétitivité ; 2) faire du Maroc un pays producteur de technologies ; 3) exploiter les capacités de R&D des universités marocaines ; 4) faire du Maroc une place attractive pour les talents et les projets de R&D ; 5) diffuser une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Un plan d'action ambitieux se composant de quatre axes a été mis en place par l'État pour renforcer la gouvernance et la performance du SNI :



Premièrement, pour ce qui est du premier axe « Gouvernance et cadre réglementaire », les autorités publiques sont parvenues à valider un projet de loi cadre et ses textes d'application, pour la promotion de l'Innovation Industrielle et Commerciale et du Transfert Technologique, en se basant sur deux rubriques : la gouvernance du SNI et les mesures d'appui à l'innovation (notamment le Statut de la Jeune Entreprise Innovante, le Crédit Impôt Recherche et l'essaimage).

Deuxièmement, l'axe « Infrastructures technologiques » a été marqué par la mise en place de la « Politique Nationale de Promotion des Clusters » qui avait pour vision de favoriser la création de 15 clusters à l'horizon 2015 dans les secteurs industriels et technologiques, d'accompagner les clusters porteurs de stratégie de développement significative pour leur secteur,

de permettre au cluster d'avoir une identité et un « branding » catalysant leur visibilité à l'international, et de stimuler le développement de projets collaboratifs innovants. Dans ce cadre, le MIC a créé un Fonds d'appui aux clusters de 62 MDH et a entamé le lancement des appels à projets annuels depuis 2011 afin d'inciter les industriels à adhérer à cette initiative à travers leur organisation en associations industrielles et laboratoires de recherche. Le Ministère prévoyait une subvention financière aux clusters qu'il labélisera, et qui s'élève à 2 millions DH sur une période de 3 ans ou plus, selon la capacité de croissance et selon les réalisations technologiques du cluster labellisé. Sur la base de ce planning, 11 clusters ont été créés et labellisés par le MIC.

Tableau 3. Les clusters labélisés par le MIC

Cluster	Secteur	Région d'implantation
<b>MNC</b> (Maroc Numeric Cluster)	TIC et économie numérique	Casablanca
<b>CE3M</b> (Cluster Electronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc)	Electronique et mécanique	Mohammedia
<b>MENARA</b> (Marrakech Exclusivity Network for Advanced Research in Art's living)	Produit de luxe Agroalimentaire Cosmétique	Marrakech
<b>AHP</b> (Agadir Haliopôle)	Valorisation des produits de la mer	Agadir
<b>EMC</b> (Efficacité Energétique des Matériaux de Construction)	Environnement et matériaux de construction	Casablanca
<b>C2TM</b> (Cluster des Textiles Techniques du Maroc)	Textile	Casablanca
<b>MDC</b> (Moroccan Denim Cluster)	Textile (jeans)	Casablanca
<b>Le Cluster Solaire</b>	Energies renouvelables	Casablanca
<b>Le Cluster AgrInnov</b>	Agroalimentaire	Rabat (Initialement à Meknès)
<b>CISE</b> (Cluster Industriel pour les Services Environnementaux)	Services de l'environnement	Casablanca
<b>CHTC</b> (Casablanca Home Textile Cluster)	Services de l'environnement	Casablanca

Source : (MIC 2020)





Dans le cadre du chantier « Infrastructure technologique », la Stratégie Maroc Innovation a prévu également comme projet phare l'implantation de « Cités de l'innovation » adossées aux universités dans plusieurs régions du Maroc. Ce chantier avait pour objectif d'offrir une infrastructure d'accueil et un cadre technologique favorable pour les projets de R&D et les jeunes porteurs de projets innovants, générer de la propriété industrielle et commerciale, accélérer la création des startups, créer des synergies entre l'Université et l'Entreprise, multiplier le volume des contrats de recherche, et favoriser la valorisation de la R&D. Le concept de ces cités de l'innovation comprend à la fois : un espace d'accueil comprenant un incubateur et une pépinière d'entreprises innovantes, un pavillon de R&D orientée marché, et une structure de valorisation et de transfert technologique. Le plan de développement des cités de l'innovation a prévu, dans sa première phase, de lancer en 2011 la réalisation de 3 cités modèles en partenariat avec les Universités des villes de Marrakech, Fès et Rabat. Dans sa deuxième phase, l'État a lancé les cités de Casablanca, Settat et Agadir.

Troisièmement, l'axe « Financement et soutien de l'innovation » a été marqué par la mise en place d'un fonds dédié à la promotion de l'innovation au niveau national, à savoir le « Fonds de Soutien de l'Innovation – FSI » de 400 millions de DH. Dans ce cadre, de nouveaux instruments de financement qui répondent aux besoins de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'innovation ont été mis en place par le MIC : le Programme INTILAK, plafonné à 1 millions de DH et destiné à soutenir les Startups en phase de démarrage, le Programme TATWIR destiné à soutenir des projets de R&D portés par des entreprises ou des clusters en phase de développement à hauteur de 50% du projet avec un plafond de 4 millions de DH, la Prestation Technologique Réseau (PTR) qui a été rehaussée à 100 000 DH au lieu de 60 000 DH pour financer les diagnostics et prestations technologiques des PME, et un Fonds d'amorçage public-privé de l'innovation. Au total, selon les statistiques du MIC (2015), 7 appels à projets ont été lancés depuis la mise en place des instruments, avec 350 demandes déposées, 60 projets soutenus sur un montant de 65 millions de DH au terme de l'année 2015. La répartition par région montre une grande disparité géographique. En effet, les régions Casa-Settat et Rabat-Salé-Kenitra ont bénéficié de plus de 80% des fonds octroyés par l'État.

Région	Intilak	Tatwir	PTR	Total	%
Casa-Settat	21	8	7	36	60%
Rabat-Salé-Kenitra	13	0	0	13	22%
Sous-Massa	2	0	0	2	3%
Tanger-Tétouan-Houceima	3	0	0	3	5%
Fès-Meknès	0	0	2	2	3%
Marrakech-Sa fi	1	0	0	1	2%
Oriental	1	0	0	1	2%
Guelmim-Oued Noun	0	2	0	2	3%
Total	41	10	9	60	100%

Source : (MIC 2015)

Dans un souci d'efficacité et pour une meilleure gouvernance et assurer la gestion des nouveaux instruments de financement de l'innovation, le MIC a créé le « Centre Marocain de l'Innovation (CMI) » qui devait assurer la fonction d'un guichet unique pour les porteurs de projets innovants (startups et entreprises), gérer les instruments de financement de l'innovation pour le compte de l'État, accompagner les porteurs de projets dans la préparation de leurs dossiers de financement, assurer le suivi et l'évaluation des projets soutenus, et l'approbation des projets à financer. Malheureusement, la gestion du CMI a connu des difficultés de fonctionnement – sachant que les objectifs initiaux fixés pour les trois instruments, et qui ont été gérés par le CMI, n'ont pas été atteints à l'horizon escompté : financement de 800 projets innovants répartis comme suit : 200 projets dans le cadre de l'instrument Intilak, 105 dans le cadre de l'instrument Tatwir et 500 projets via la prestation PTR (voir Tableau 4). En conséquence le CMI n'existe plus depuis 2015, et la gestion des fonds a été désormais transférée à Maroc PME.

Enfin, en ce qui concerne le quatrième et dernier axe « Mobilisation des talents », le MIC a lancé en partenariat avec la CGEM et R&D Maroc la « Première édition des trophées de l'entreprise innovante », en octobre 2010 au siège de la CGEM, et dont la cérémonie de remise des trophées aux entreprises primées a été tenue lors du 2e Sommet national de l'innovation. De surcroit, le Ministère a créé le « Club Marocain de l'Innovation » dans l'objectif de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'innovation, faciliter la concertation et les échanges des ressources, favoriser l'émergence et la relation d'experts, nouer des relations professionnelles, et éventuellement, permettre la mise en relation des prestataires et des innovateurs.

Parallèlement, et afin de renforcer les capacités entrepreneuriales des étudiants universitaires de dernière année de formation, en particulier le Doctorat, le Master scientifique ou gestion, la Licence scientifique et professionnelle et les diplômes d'écoles d'ingénieurs ou de commerce, le MIC a mis en place un module de formation « Innova Project » qui a pour but de former les étudiants en matière de création d'entreprises innovantes, développer l'esprit de leadership, mobiliser des mentors chefs d'entreprises des régions concernées en s'appuyant sur les partenariats liant les universités avec les acteurs de leur écosystème, éviter les erreurs classiques commises par les porteurs de projets tout en orientant la construction de leurs projets sur les bases solides avec une vision à moyen et long termes.

En termes de résultats, le module a été déployé, dans une première phase pilote, au niveau de cinq établissements de l'enseignement supérieur au niveau de trois régions (Agadir, Fès et Rabat). Ainsi, 200 étudiants ont bénéficié de la formation et 50 projets innovants ont été proposés et accompagnés. Une deuxième phase du projet a été lancée après 2015 pour la généralisation et la pérennisation du module de formation « Innova Project 2.0 », à partir de l'année universitaire 2015-2016.

Plan d'Accélération Industrielle

Le lancement en 2014 du « Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 » a provoqué la refonte de la « Stratégie Maroc Innovation 2009-2015 ». Ainsi, le Département de l'industrie a proposé un nouveau programme pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat centré sur le développement des écosystèmes industriels. Les objectifs de cette nouvelle vision sont les suivants : 1) diffuser l'innovation des procédés au niveau des écosystèmes industriels ; 2) soutenir l'innovation de produit (biens et services) au profit des écosystèmes industriels ; 3) favoriser l'entrepreneuriat dans les écosystèmes industriels.

**Axe 1 : financement de l'innovation**

- Financement de l'innovation des procédés dans le cadre des écosystèmes industriels
- Financement de l'innovation de produits dans le cadre des écosystèmes industriels

**Axe 2 : infrastructure technologique**

- Promotion de la politique des clusters
- Promotion de la politique de création des cités d'innovation
- Promotion du rôle des centres techniques industriels
- Promotion de la fondation Mascir (voir définition plus loin)

**Axe 3 : accompagnement**

- Contractualisation entre les Centres Techniques Industriels (CTI) et les écosystèmes industriels
- Contractualisation entre les Clusters et les écosystèmes industriels
- Labellisation d'experts et de prestataires au service de l'innovation dans les écosystèmes industriels
- Mise en place d'un cadre réglementaire de l'innovation



Conçu dans l'objectif de faire émerger une industrie performante et compétitive, appelée à générer des emplois, à accroître la part industrielle dans le PIB national et à améliorer l'attractivité en terme d'investissements, le Plan d'accélération industrielle 2014-2020 « a permis de créer 54 systèmes industriels en partenariat avec 32 associations et universités professionnelles dans divers secteurs, à savoir l'automobile, le textile, l'aéronautique, l'industrie des matériaux de construction, l'industrie métallurgique et mécanique, l'offshoring, l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire et le phosphate » (Chebab, 2022).

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES AVANCÉES

Toujours dans la perspective de renforcer et de redynamiser le SNI marocain, le Maroc a lancé une stratégie encore plus « pointue » qui vise le développement des secteurs des nouvelles technologies, en particulier les biotechnologies, les nanotechnologies et la microélectronique, en tant que marchés porteurs d'avenir.

Les axes stratégiques

Les objectifs de la « Stratégie MATI 2010-2015 » sont les suivants : 1) la sensibilisation et mobilisation des compétences à travers la mise en place d'un dispositif de pilotage, de suivi d'organisation et de partage de l'information sur les acteurs clés de la communauté active en Technologies avancées et 2) le renforcement de l'infrastructure technologique de pointe à travers la valorisation et le développement du parc high-tech au niveau de Technopolis avec une offre compétitive au standard international, la création de la fondation MASclR (Moroccan Foundation for Advanced Science, Innovation and Research) et la mise en place d'infrastructures technologiques de pointe avec la création de 5 centres de développement technologique au standard international.

Sensibilisation et mobilisation des compétences

- Création d'une base de données portant sur les compétences actives dans les TA
- Mise en place d'un Journal de Veille Technologique
- Organisation d'événements de sensibilisation et de mobilisation.

Financement de projets technologiques

- Création d'un fond d'amorçage de 150 MDH avec un partenariat public privé
- Mise en place d'incitations spécifiques pour le capital risque
- Mise en place d'une offre complète de produits de financement adaptés

Financement de vastes programmes de R&D dans les domaines technologiques

- Création d'un fond de 50M DH/3 ans pour le financement de 50 projets de R&D orientée marché ouvert aux universités et écoles d'ingénieurs dans les secteurs technologiques à l'horizon 2015

Infrastructure d'accueil

- Valorisation et développement du parc high tech au niveau de Technopolis avec une offre compétitive au standard international

Infrastructure technologique

- Développement du projet MASclR
- Mise en place d'infrastructure technologique de pointe avec la création de 5 centres de développement technologique au standard international
- Réalisation de 150 MDH contrats de recherche à l'horizon 2015
- Réalisation de 20 brevets/an à partir de 2015 en plus de 7 spin-off

Incubation de projets technologiques

- Création de structure d'incubateur pour 50 startups technologiques à l'horizon 2015

Attraction – Investissement privé (Offre Maroc)

- Mise en place d'une offre Maroc concertée
- Attraction de 10 investisseurs dans les secteurs technologiques

Ressources humaines qualifiées (formations de profils adaptés)

- Mise en place de programmes de formation en partenariat avec les écoles d'ingénieurs et les universités
- Création d'une filière microélectronique dans les écoles d'ingénieurs et universités
- Création d'une filière biotechnologie dans les écoles d'ingénieurs
- Développement de la filière nanotechnologie au niveau des universités et écoles d'ingénieurs

Le projet MASclR<sup>8</sup> a pour principal objet de promouvoir des pôles de recherche et de développement technologique répondant aux besoins du marché dans les secteurs de la nanotechnologie, de la biotechnologie, de la microélectronique, de l'énergie et de l'environnement. Cette structure a pour mission de servir en tant que support de développement pour les secteurs susmentionnés, en termes de ressources humaines et de compétences selon les standards internationaux, en termes de recherche appliquée et de développement des applications technologiques dans le but de générer de la propriété intellectuelle, en termes de services de recherche et d'analyse destinés aux entreprises opérant dans ces secteurs, en termes de création d'entreprises innovantes à partir des développements technologiques réalisés, en termes de partenariats entre l'industrie et les structures académiques, et éventuellement en termes de formation en compétences hautement qualifiées.

PROGRAMME D'APPUI A L'INNOVATION INDUSTRIELLE

Dans le contexte actuel marqué par la crise sanitaire du Covid-19, le tissu industriel national a démontré au monde entier la capacité du Maroc à faire preuve de créativité et d'innovation. Cela s'est concrétisé par la fabrication en temps record de nouveaux produits grâce à l'adoption de procédés industriels novateurs, tout en répondant aux normes internationales et en satisfaisant à la fois la demande nationale et étrangère.

Dans cette conjoncture spécifique, le MIC a entrepris deux programmes ambitieux dans le cadre du Nouveau Plan de Relance industrielle (2021-2023). Le premier programme consiste à créer une banque de projets industriels, avec pour objectifs la mise en place d'une politique de substitution aux importations, le renforcement du rôle du capital marocain dans l'industrie et la transition vers des pratiques décarbonées, afin de protéger et renforcer les exportations.

Le second programme, intitulé « Programme d'appui à l'innovation industrielle », découle de la signature d'une convention avec le Fonds de Soutien de l'Innovation impliquant l'État, Maroc PME et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Son but est d'apporter un soutien aux projets d'innovation et de recherche et développement (R&D) dans les secteurs industriels, portés par des petites et moyennes entreprises (PME), des startups et des grandes entreprises. Cette initiative vise à consolider leur compétitivité et à améliorer leur performance sur le marché. Ce programme a pour objectif d'accompagner 100 projets éligibles par an sur la période 2023-2025.

Selon l'appel à projet lancé par le Ministère, le programme s'articule autour de trois offres afin de soutenir les entreprises industrielles, tout au long de leur processus de recherche et développement, prototypage et industrialisation dans la phase pilote : 1) appui à la valorisation de brevets ; 2) appui aux projets de R&D/Innovation industrielle ; 3) appui à l'industrialisation dans la phase pilote.



<sup>8</sup> MASclR (Moroccan Advanced Science Innovation and Research) a été fondée en 2007 par le Gouvernement marocain en tant que fondation à but non lucratif et à caractère scientifique et technologique. Elle est vouée à la recherche en nanotechnologie, en biotechnologie, en microélectronique, en énergie et en environnement. La fondation travaille avec plusieurs organismes et institutions : Départements Ministériels, Universités, Académie Hassan II, CNRST, CDG, BCP, FHil. Elle a bénéficié d'un financement entre 2008-2013 de l'ordre de 470 Millions de DH, dont la grande partie a été attribuée par le gouvernement (300 MDH), le Fond Hassan II a contribué à hauteur de 150 MDH, et l'Académie Hassan II à hauteur 21 MDH.



Tableau 5. Les offres et dépenses éligibles du programme

Offres	Objectifs	Prestations
<b>Offre 1 : appui à la valorisation de brevets</b>	Appui à la valorisation industrielle/commerciale de brevets à travers un soutien financier de 80%, plafonné à 1 MDH par projet.	Pré-diagnostic de la propriété intellectuelle. Études d'état de l'art, des recherches d'antériorité. Prestations liées aux services de veille technologique. Étude de marché pour le lancement d'un produit nouveau ou amélioré/ d'une marque. Étude de faisabilité scientifique et/ou technique pour le développement et la fabrication du nouveau produit/procédé objet du brevet. Étude liée à l'introduction de nouvelles techniques et technologies. Frais de rédaction de demandes et travaux de brevets. Frais de mobilisation d'expertise spécifique. Frais liés au dépôt du brevet. Frais liés à l'acquisition du brevet.
<b>Offre 2 : appui aux projets de R&amp;D / Innovation industrielle</b>	Appui aux projets de R&D/Innovation liés au développement de nouveaux produits/procédés, à travers un soutien financier de 60%, plafonné à 4 MDH par projet.	Réalisation de maquettes, prototypes, preuve de concept, d'analyse et d'essais. Tests, analyses, travaux de laboratoires ou travaux similaires. Prestations liées à la valorisation de brevets, marques, modèles, licences, etc. Accès aux bases de données. Logistique liée à la validation des modèles et des prototypes. Solutions digitales liées au développement produits/procédés. Acquisition d'outils, d'outillage et de plateformes nécessaires au développement des prototypes. Études techniques, économiques, commerciales, d'état de l'art, des recherches d'antériorité, et celles liées au respect de l'environnement. Mobilisation d'expertises technique et de recherche. Tests de commercialisation de prototypes sur le marché. Intrants et consommables liés au développement produits/procédés.
<b>Offre 3 : appui à l'industrialisation dans la phase pilote</b>	Appui à l'industrialisation dans la phase pilote des produits innovants, à travers un soutien financier de 30%, plafonné à 5 MDH par projet.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frais relatifs à l'aménagement des bâtiments abritant des plateformes/ligne de production pilote.</li><li>• Frais liés à l'acquisition des matériels et équipements, plateformes, outillages nécessaires à la mise en place de la ligne de production pilote (l'industrialisation en phase pilote).</li><li>• Mise en place des outils de gestion, du système de suivi des performances et de la qualité.</li><li>• Frais liés à la mobilisation d'expertise spécifique (tests de validation produit, etc.).</li><li>• Frais liés à l'acquisition d'intrants pour la première série de production en phase pilote.</li><li>• Actions relatives à la promotion et au lancement du produit sur le marché.</li></ul>

Source : (MIC 2023)

Cet effort financier a pour objectif de soutenir les projets lancés dans les secteurs industriels et filières technologiques liés à l'industrie, et particulièrement dans les métiers d'avenir. Un programme ambitieux qui vise, à son tour, à consolider davantage le SNI et de permettre aux industriels de libérer leur potentiel technologique et à renforcer leur compétitivité.

Après avoir passé en revue les grandes stratégies déployées par l'État marocain pour consolider son SNI, on voit bien que les efforts fournis par le gouvernement et par les acteurs du SNI sont de plus en plus centrés sur la R&D et l'innovation tout en affichant une volonté plus forte d'inclusion de l'ensemble des acteurs qui forment le tissu économique marocain, quels que soient leur taille (entrepreneurs, PME, startups, etc.) et leur périmètre d'activité, de sorte à leur faciliter l'insertion dans l'écosystème national d'innovation. Grâce à ces initiatives, les entreprises devraient bénéficier d'un accès plus facile au financement et aux ressources nécessaires pour développer leurs idées et leurs projets novateurs.

De création relativement récente, le SNI marocain dispose aujourd'hui d'un certain nombre d'institutions et d'atouts qu'il a su renforcer sur plus de deux décennies grâce à une politique nationale de la recherche et développement et des stratégies de l'innovation cohérentes et ciblées. Le succès de ces programmes gouvernementaux peut être observé en effet au niveau des scores et des indices dédiés, au niveau national, tels que la production scientifique, le financement de la R&D, la propriété intellectuelle et la création d'entreprise, lesquels ont enregistré une évolution remarquable depuis la mise en place du SNI (AH2ST, 2019). De même, sur la scène internationale, le Maroc a gagné 25 places en moins de dix ans dans le classement mondial du Global Innovation Index<sup>9</sup> (GII) en passant du 92e rang (en 2013) au 67e (en 2022) sur la liste des 132 économies évaluées.

Toutefois, malgré des efforts tangibles consentis notamment au cours des 20 dernières années pour restructurer, coordonner et mobiliser les capacités de recherche et d'innovation, le SNI marocain présente encore des lacunes qui doivent être comblées pour atteindre des performances plus grandes. Parmi celles-ci, on peut citer l'insuffisance des dépenses nationales dans la R&D (0,75% du PIB en 2019), le gap « université/entreprise » en matière de dépôt de brevets (respectivement 156 contre 33 brevets d'invention déposés en 2021), ou encore les insuffisances du système éducatif marocain à former un capital humain doté d'une véritable « culture de l'innovation » (GII, 2022 ; El Makhad et al., 2021).

Un autre « benchmark » important, toujours en rapport avec la redynamisation du SNI marocain, est celui du Global Startup Ecosystem Index<sup>10</sup>, sur lequel le Maroc continue de faire triste figure. En 2022, le Royaume s'est classé 79e sur la liste des 100 pays évalués, ce qui montre que l'écosystème des startups marocaines est encore loin d'être au point, selon ledit indice, en raison du manque de financement adéquat, de capital-risque et de capitaux de départ entre autres défis majeurs qui entravent la croissance des jeunes pousses marocaines. C'est d'autant plus important que les startups représentent à elles seules un véritable vivier d'innovations et un potentiel considérable en matière de brevets.

De par notre expérience et au regard des faits que nous avons établis dans les pages précédentes, le SNI se présente incontestablement comme une « solution » prometteuse pour améliorer les indicateurs de performance du Maroc en matière d'innovation. Dans cette perspective, nous restons convaincus que l'innovation (et son corollaire, la compétitivité) bénéficiera grandement d'un rapprochement encore plus « serré » entre l'Université et l'Entreprise et par un soutien plus franc des startups marocaines grâce à des stratégies adéquates et des instruments moins contraignants de financement, d'incubation et d'accompagnement des projets innovants.

<sup>9</sup> L'indice mondial de l'innovation (Global Innovation Index) est un classement annuel des pays (132 à ce jour) selon leur capacité et leur réussite en matière d'innovation. Il est publié par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI).

<sup>10</sup> Publié par le cabinet StartupBlink, le Global Startup Ecosystem Index fournit un classement (Top 100) des meilleurs écosystèmes de startups dans le monde en évaluant les forces et les faiblesses de chaque écosystème.





# Bibliographie

AH2ST (2009), *Pour une relance de la recherche scientifique et technique au service du développement du Maroc*, Académie Hassan II des Sciences et Techniques, Royaume du Maroc.

AH2ST (2012), *Développer la recherche scientifique et l'innovation pour gagner la bataille de la compétitivité*, Académie Hassan II des Sciences et Techniques, Royaume du Maroc.

AH2ST (2019), *Une politique scientifique, technologique et d'innovation pour accompagner le développement au Maroc*, Académie Hassan II des Sciences et Techniques, Royaume du Maroc.

Beaud, S., Weber, F. (2010), *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.

Bouoiyour, J. (2003), « *Système national d'innovation au Maroc* », *Critique économique*, n°9, pp. 27-54.

CGEM (2012), *L'innovation et La PME Au Maroc*, Les Guides CGEM, Guide PME, Confédération générale des entreprises du Maroc.

Chebab, I. (2022), « *Évaluation des stratégies industrielles au Maroc* », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 3, n°9, pp. 265-289.

El Maljad, H., Hachmi, S., Lahrach, R., Tamouh, N. (2021), « *L'ère de la Covid19 et résurgence du concept du système national d'innovation: Cas du Maroc* », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 2, n°10, pp. 1-26.

Freeman, C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lesson from Japan*, London, Pinter.

Freeman, C. (1988), « *Japan a new national system of innovation?* », in G. Dosi et al. (eds): *Technical change and economics theory*, London, Pinter.

Gaillard, J., Bouabid, H. (2017), « *Le système national de recherche et d'innovation (SNRI) marocain et son internationalisation* », in Gaillard Jacques (ed.), Bouabid, Hamid (ed.), *La recherche scientifique au Maroc et son internationalisation*, Sarrebruck, Éditions Universitaires Européennes.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2018), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Paris, Pearson, 3e édition.

GII (2022), *Global Innovation Index 2022*, World Intellectual Property Organization.

Lundvall, B. (1985), *Product innovation and user-producer interaction*, Aalborg, Aalborg University Press.

MIC (2015), *Stratégie Maroc Innovation*, UMP-INNOVADAYS, Division Du Développement & Promotion de l'Innovation, DTAIRD, Ministère de l'Industrie et Du Commerce.

MIC (2016), *Guide Des Bonnes Pratiques de l'Innovation*, Ministère de l'Industrie et de Commerce, Royaume Maroc.

MIC (2020), *Le guide du porteur de projet*, Banque de Projets, Ministère de l'Industrie et Du Commerce, Royaume Maroc.

MIC (2023), *Appel à projet 2023. Programme d'appui à l'innovation industrielle, « Tatwir R&D et Innovation »*, Ministère de l'Industrie et de Commerce Maroc, Royaume Maroc.

Nelson, R. (1988), « *Institutions Supporting Technical Change in the United States* », in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (eds), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter, pp. 312-329.

OCDE/Eurostat (2018), *Manuel d'Oslo*, Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4e édition.

OMPIC (2021), *Rapport d'activité 2021*, Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale.

Patel, P., Pavitt, K. (1994), « *National Innovation Systems: Why they are Important, and how they Might be Measured and Compared* », *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 3, n°1, pp 77-95.

Samara, E., Georgiadis, P., Bakouros, I. (2012), « *The Impact of Innovation Policies on the Performance of National Innovation Systems: A System Dynamics Analysis* », *Technovation*, vol. 32, pp. 624-638.

Schumpeter, J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique: Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de conjoncture*, Paris, Dalloz.

Youssefi Attou, Omar El, Moha Arouch (2016), « *État Des Lieux Du Système National de l'Innovation Technologique Au Maroc* », *International Journal of Innovation and Scientific Research*, vol. 20, n°1, pp. 83-89.



## MARRAKECH SAFI



# CGEM MARRAKECH-SAFI

Leadership économique. Vision territoriale.



# DIGITAL TRANSFORMATION NEEDS DIGITAL TALENTS

Morocco has achieved significant progress in digital transformation, fueled by strategic government policies, substantial investments, and a vibrant ecosystem of startups and SMEs. At the heart of this success are digital talents who act as catalysts, empowering local businesses and strengthening Morocco's creative industries. These industries, known for their resilience in challenging times, play a vital role in bolstering the nation's economic framework. This paper presents three "Impact Stories" to illustrate how targeted digital initiatives, guided by a "Digital by design" strategy, integrate digital solutions from the outset, ensuring both sustainability and scalability. Furthermore, it reveals a critical need for education and training in technology and digital fields, which are essential for sustaining this transformation and equipping future generations with the skills necessary for ongoing growth and innovation.

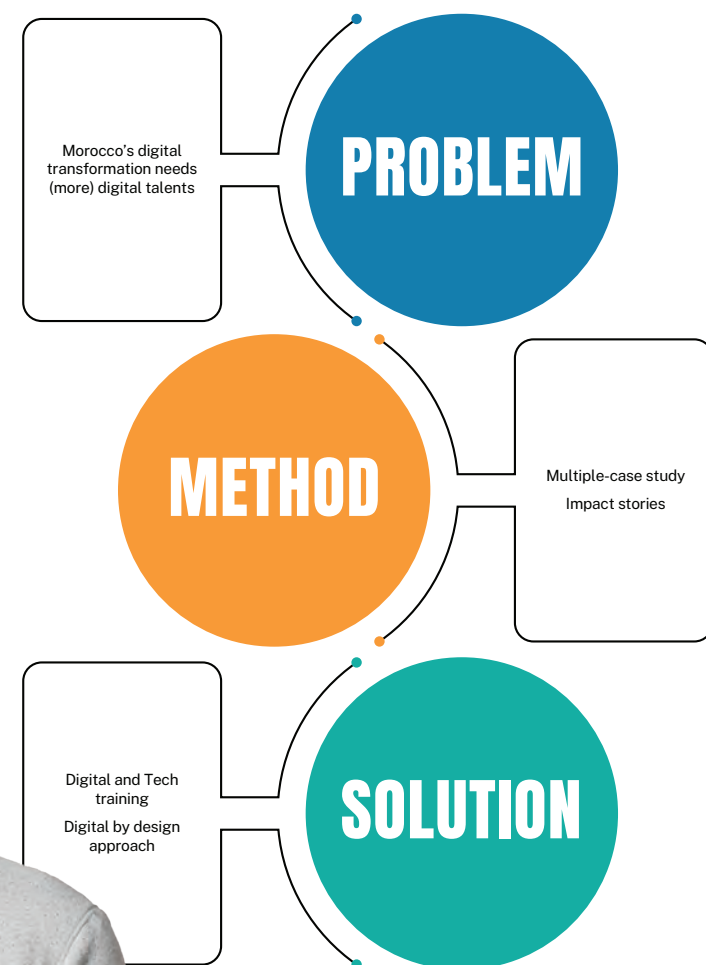
By Taoufik Aboudia





# The article in a nutshell

Over the past decade, Morocco has transformed its digital economy, establishing itself as a regional hub for technology and digital services in Africa. This dynamic growth stems from strategic government policies, substantial investments in digital infrastructure, and the rise of a vibrant ecosystem of startups and SMEs. Central to this transformation are digital talents who act as catalysts, driving growth, innovation, and resilience across sectors. To sustain this momentum, there is an urgent need for targeted education and training in tech and digital skills, equipping future generations with the expertise required for ongoing development. Integral to our approach is a “Digital by design” strategy, which embeds digital considerations from the outset, ensuring that initiatives are impactful, sustainable, and responsive to the economy’s evolving needs. Through this strategic framework, we aim to cultivate a highly skilled and innovative workforce, with a particular focus on the creative industries. This effort lays the foundation for a resilient and inclusive digital landscape that fosters sustainable economic growth across the country.



Over the past decade, Morocco’s digital economy has seen remarkable transformation, establishing the nation as a key player for technological innovation and digital services within Africa. This progress reflects strategic government policies, substantial investments in digital infrastructure, and the development of a vibrant ecosystem of startups and tech enterprises<sup>1</sup>. With its ongoing initiatives, Morocco aims to further cement its position as a digital leader, with an ambitious goal to become an e-Nation by 2025 (SCDM, 2021).

Small and Medium Enterprises (SMEs) are fundamental to Morocco’s economy, driving digital transformation and catalyzing growth, job creation, and social development. Constituting over 90% of Moroccan businesses, SMEs play a critical role in promoting economic resilience and inclusivity, particularly in regions that have historically faced economic challenges. Recognizing their impact, the Moroccan government has taken proactive steps to support digital advancement, with the “Digital Morocco 2030” strategy as a cornerstone of these efforts (MDTAR, 2024). Launched in September 2024, this strategy underscores Morocco’s commitment to a digitally empowered future, aiming to equip 100,000 young people annually with digital skills by 2030, create 270,000 jobs in the sector, and digitalize public services, infrastructure, and UN e-Government rankings<sup>2</sup>.

In addition to these developments, Morocco’s startup ecosystem is flourishing, energized by a wave of tech entrepreneurship and innovation. Programs supporting startups and the establishment of innovation hubs have fostered a fertile environment for new enterprises. The Digital Morocco 2030 strategy is ambitious in its goals, targeting the creation of 1,000 startups by 2026 and 3,000 by 2030, with specific funding mechanisms designed to support and grow these ventures.

Complementary frameworks like “Plan Maroc Numérique” and the National Financial Inclusion Strategy are also helping to expand financial inclusion and foster digital entrepreneurship. These initiatives play a vital role in making financial services and digital infrastructure more accessible, particularly for underserved communities (World Bank, 2019). Significant strides have also been made in digital infrastructure. Morocco now boasts over 99% 3G and 4G penetration, with internet access reaching 86% of the population. This robust connectivity is set to grow with the expansion of fiber-optic networks and the rollout of 5G services, a testament to Morocco’s commitment to becoming a digitally connected nation. Partnerships with global tech giants, such as Amazon Web Services (AWS) and Orange, are furthering this commitment by bringing cloud computing capabilities to the Moroccan market<sup>3</sup>.

In addition to these advancements, financial inclusion, a critical aspect of digital transformation, has shown substantial progress. By 2023, 44% of Moroccans had a bank account, a significant increase from 29% in 2017. Digital payment usage has similarly risen, with 30% of the population utilizing digital payment services, compared to 17% in 2017. The rise of mobile payment providers and expanded digital payment infrastructure have played a pivotal role in this upward trend<sup>4</sup>.



<sup>1</sup> Digital Cooperation Organization, at: <https://dco.org/council/morocco>

<sup>2</sup> “La transformation digitale : le Maroc est-il sur la bonne voie”, Le Matin, 21 Janvier 2024.

<sup>3</sup> Djudia, N., Mukherjee, S. (2024), “AWS, Orange to offer cloud computing in Morocco, Senegal”, Reuters, May 29.

<sup>4</sup> “World Bank Continues to Support Morocco’s Financial and Digital Inclusion Reforms”, World Bank Group, April 3, 2023.



As Morocco progresses in its digital transformation journey, there is a strong emphasis on ensuring that this growth remains both responsible and inclusive. According to the Economic, Social and Environmental Council (CESE), achieving a balanced digital transformation requires prioritizing digital literacy, bridging the urban-rural divide, and implementing regulatory frameworks that protect users while fostering innovation. The council advocates for a collaborative approach that involves government, private sector, and civil society to create a digital ecosystem that benefits all segments of society. This vision underscores the need to consider social and environmental impacts within Morocco's digital strategy, ensuring that the digital economy contributes positively to sustainable development and reduces inequality (CESE, 2021).

As a matter of fact, this digital transformation aligns closely with the United Nations' 17 Sustainable Development Goals (Elmassah and Mohieldin, 2020). It fosters inclusive growth, improves access to essential services, and reduces inequalities. By advancing digital infrastructure and skills, Morocco is not only driving economic growth and innovation but also contributing to quality education and sustainable development<sup>5</sup>. This comprehensive approach strengthens Morocco's economy and ensures that technological progress benefits all segments of society, paving the way for a resilient and inclusive future.

Looking ahead, Morocco's digital economy is on a promising path toward continued growth. The government's strategic focus on digital transformation, combined with investments in infrastructure and human capital, positions Morocco to reap the benefits of the digital age. By overcoming existing challenges and seizing emerging opportunities, particularly in terms of digital skills and talents, the nation is well-positioned to solidify its standing as a regional digital leader (Mahboub and Sadok, 2024).

This paper offers several insights precisely to overcome existing challenges and seize emerging opportunities. We underscore the essential role of digital talents as key drivers in Morocco's digital transformation. Emphasizing a "Digital by design" approach as a prerequisite for successful transformation, these initiatives showcase how integrating digital tools and strategies from the outset enhances the impact of digital professionals across the ecosystem. These talents not only empower small and medium-sized enterprises (SMEs) and startups but also play a vital role in strengthening Morocco's creative industries, which contribute to the resilience and adaptability of the country's economic framework, especially in challenging times (Mezzourh and Aboudia, 2021; CGEM, 2022). Education and training in technology and digital fields are highlighted as critical foundations for sustaining this transformation, equipping future generations with the skills needed for continuous innovation and growth. Through three selected "Impact Stories", this paper demonstrates how strategic, digitally integrated initiatives are fostering a skilled, interconnected workforce, reinforcing creative industries, and building a more resilient and inclusive economic landscape across the Marrakech-Safi region and beyond.



<sup>5</sup> « Le progrès à portée de clic : la jeunesse et le secteur numérique au service du développement durable », Nations Unies, Journée internationale de la jeunesse, 12 août 2024.

Our reporting method consists on a synthesized summary of three mission reports, structured in the format of what consulting firms often refer to as "Impact Stories." This approach, as exemplified in consulting best practices by McKinsey & Company<sup>6</sup> and Bain & Company<sup>7</sup>, allows us to highlight the most critical elements of each mission and effectively convey their outcomes, challenges, and learnings in a way that resonates with stakeholders.

Following this framework, we have adopted a three-part structure – Challenge, Discovery, and Impact – to ensure clarity and coherence in presenting the key findings. This format not only provides a concise summary of each mission but also underscores the actionable insights and transformations resulting from each project.

## 1. Challenge

This section outlines the core issues and objectives identified at the onset of each mission. For each report, we present the specific challenges that necessitated intervention, including organizational, operational, or strategic difficulties that impacted project outcomes. By focusing on the "Challenge" phase, we aim to provide an understanding of the underlying needs and problems that guided each mission's goals.

## 2. Discovery

This part details the key findings and insights gained through each mission's investigative process. Our focus on digital transformation emphasizes data-driven discovery and strategic insights, and highlights our observations, analyses, and evidence gathered. Each "Discovery" phase provides context to the complexities encountered and the strategic decisions made to address these challenges effectively.

## 3. Impact

In the final section, we present the tangible results and broader implications of each mission. The "Impact" segment encapsulates the transformative effects achieved, whether in terms of operational improvements, strategic adjustments, or growth opportunities. By illustrating these outcomes, we demonstrate how each mission not only addressed the initial challenges but also created lasting value, aligning with our perspective on achieving measurable impact through consulting.

This structured approach, inspired by the consulting industry's standard for effective storytelling and impact assessment, allows us to deliver a concise yet comprehensive summary of the mission reports. It emphasizes the value derived from each mission, offering actionable insights and a clear narrative on the transformative power of targeted interventions. On the following page, we present a quick overview of the three selected impact stories organized according to the three-part structured approach mentioned above: Challenge, Discovery, and Impact.

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/how-we-help-clients/impact-stories>

<sup>7</sup> <https://www.bain.com/careers/impact-stories>

Impact story #01: Data Sidi Ghanem

Challenge

The lack of visibility for businesses in the Sidi Ghanem industrial district, where many companies lacked an online presence, limiting their growth and economic potential.

Discovery

Extensive data collection and an interactive map and 3D model of the district, making detailed business information accessible to attract investors and support economic planning.

Impact

The project transformed Sidi Ghanem into a digitally accessible investment location, providing valuable insights for urban planning and business development, and positioning it as a model for similar regional initiatives.

Impact story #02: Digital Transformation Kiosks

Challenge

Many SMEs in Morocco, especially in tourism and crafts, struggled to establish a digital presence due to limited resources and expertise, hindering their competitiveness in a digitalized market.

Discovery

Digital Transformation Kiosks (DTKs) centralized essential digital services, including website development, branding, social media management, and digital advertising, providing SMEs with a comprehensive support system for digital integration.

Impact

DTKs empowered SMEs to enhance their online presence, improve competitiveness, and contribute to Morocco's digital economy, fostering a more inclusive and sustainable ecosystem that supports long-term economic growth.

Impact story #03: Digital Ambassadors

Challenge

Women in Morocco's third sector, particularly in cooperatives, faced barriers to accessing digital tools and financial resources, limiting their economic potential and contributing to gender inequalities.

Discovery

The Digital Ambassadors program provided targeted digital skills training and financial literacy support, empowering women to leverage digital tools in their cooperatives and to serve as "Digital Ambassadors" within their communities.

Impact

The initiative enhanced the productivity and visibility of women-led cooperatives, creating a ripple effect as these Digital Ambassadors shared their knowledge with others, fostering a model of sustainable digital empowerment that strengthens Morocco's inclusive economic growth.

In this section, we provide a more detailed overview of the three “Impact Stories” introduced on the previous page, representing key initiatives from our mission reports. Each story illustrates unique aspects of our digital transformation journey, with a focus on addressing specific local needs and challenges. Framed within a “Digital by design” strategy, these initiatives prioritize embedding digital solutions from the outset, ensuring that technology is integrated thoughtfully to maximize accessibility, sustainability, and scalability.

By organizing these summaries into “Impact Stories,” we aim to highlight how each project contributes to broader goals in digital empowerment, economic inclusion, and technological advancement. Together, these case studies provide a comprehensive view of how targeted, digitally driven interventions are making meaningful impacts at the community and national levels.

Data Sidi Ghanem: For a Digital Maturity Barometer

In 2021, Emerging Business Factory (EBF), first private IT and Media incubator in the Marrakech-Safi region, launched “Data Sidi Ghanem”, an ambitious project that produced a comprehensive map of the Sidi Ghanem industrial district, aiming to spotlight all businesses in the area and enhance their visibility.

1. Challenge

EBF launched the Data Sidi Ghanem project to address a significant challenge: the lack of visibility for businesses in the Sidi Ghanem industrial district. Despite being home to 457 companies across sectors like trade, industry, transport, services, and crafts, most of these businesses lacked an online presence, which hindered their growth and limited the economic potential of the entire district. In an increasingly digital economy, EBF recognized that a strong digital footprint was essential not only for individual business success but also for regional prosperity. The central question driving this project became: How can we drive sustainable development in the Sidi Ghanem district and amplify its reach? The challenge was to enhance the visibility of Sidi Ghanem’s businesses and attract investment by providing data-driven solutions and increasing the district’s digital accessibility.

2. Discovery

Through a detailed study of Sidi Ghanem’s business ecosystem, EBF identified that comprehensive data collection was crucial to unlocking the district’s economic potential. With support from partners like the Near East Foundation, the Marrakech-Safi Regional Investment Center (CRI), the General Confederation of Moroccan Enterprises (CGEM) in the Marrakech- Safi Region, and the Sidi Ghanem Entrepreneurs Association, EBF embarked on a meticulous data-gathering process. The data collection involved direct outreach, interviews with local businesses, and information from the CRI, yielding an extensive dataset on each company, including details like industry type, revenue, social media presence, website availability, and contact information. The project not only compiled this information but also transformed it into an interactive online map, accompanied by a 3D model (see image below) of the district created with drone mapping. This model offers a visually engaging, first-of-its-kind digital representation of Sidi Ghanem, providing potential investors with an intuitive, data-rich view of the area’s business landscape.

3. Impact

The Data Sidi Ghanem project has had a substantial impact on the district, positioning it as a digitally accessible, attractive investment location. The interactive map and 3D model serve as valuable resources for investors and entrepreneurs, offering immediate insights into potential business locations, suppliers, and partners within Sidi Ghanem. This accessibility allows investors to make informed decisions quickly and envision the district’s potential as an economic hub. Beyond supporting investment, the project also addresses urban planning and mobility needs, offering insights for road layouts, public transport access, and infrastructure improvements. Additionally, the initiative facilitates connections between businesses and digital service providers, promoting digital engagement through services like website creation and social media management. As the World Economic Forum emphasizes, digital presence is now critical to regional attractiveness; Data Sidi Ghanem injects new life into the district’s economy by enabling companies to harness digital tools for growth. With the ongoing support of EBF and its partners, this projects marks a significant milestone in Marrakech’s economic development, aiming to transform the district into a premier destination for entrepreneurs and a model for similar initiatives across the region.



Digital Transformation Kiosks: A Suite of Digital Services for SMEs

Initially, the Digital Transformation Kiosks (DTKs) initiative was designed to meet the growing digitalization needs of businesses and institutions, which have been emerging over the past several years. It began with supporting the Marrakech-Safi Regional Tourism Council (CRT) in creating collaborative, creative, and community-based itineraries, thereby highlighting numerous tourist and cultural sites in the region. The experience was then extended to the National Tourism Confederation (CNT), where EBF conducted a strategic and digital assessment aimed at identifying opportunities and necessary resources to establish a digitalization strategy for the tourism sector<sup>8</sup>. This strategy is designed to engage industry players to improve the competitiveness and appeal of Morocco as a destination.

1. Challenge

Many businesses in Morocco, especially those in emerging sectors like tourism, crafts, and small-scale manufacturing, face significant challenges in establishing an online presence. Limited by a lack of digital expertise, financial resources, or dedicated personnel, these companies often struggle to compete in today's digital landscape. This gap in digital accessibility means that many Moroccan businesses miss out on critical opportunities to increase their visibility, expand their customer base, and boost their competitiveness both locally and internationally. Without a solid digital foundation, they find it increasingly difficult to attract and retain customers, adapt to changing market demands, or scale their operations effectively. Recognizing this need, DTK was launched to serve as a single access point where businesses could find a "suite of digital services" that simplify the process of digital transformation and support their integration into the digital economy.

2. Discovery

EBF's exploration process highlighted the importance of centralizing essential digital services to make the digitalization journey seamless for businesses. DTKs offers a comprehensive set of services – website development, branding, mobile app creation, content production, social media management, and targeted advertising – that addresses the diverse needs of SMEs seeking to enhance their digital footprint. One primary service, Website Development & Design, provides businesses with a solid digital foundation, allowing them to effectively showcase their products and services online. Complementing this, DTK's Mobile App Development helps businesses engage users on their preferred devices, strengthening brand loyalty and customer experience. Additionally, DTKs emphasizes Branding & Content Creation to help companies establish a unique identity that resonates with customers. In today's competitive digital landscape, strong branding is essential, and DTKs supports businesses in creating memorable brand images and messaging strategies. Furthermore, Video Production & Social Media Management enable businesses to reach broader audiences through engaging visuals and consistent interaction on platforms like Instagram and Facebook. By managing daily social media operations and offering tailored Digital Advertising campaigns, DTKs connects businesses with their ideal customers, helping them achieve higher returns on investment.

3. Impact

The impact of the DTKs initiative extends beyond digital service provision; it supports a broader vision of economic empowerment and digital literacy within Morocco. By making digital transformation accessible to all business owners, DTKs is driving the integration of SMEs into the digital economy and fostering a more inclusive business ecosystem. This accessibility empowers SMEs – who represent a significant portion of Morocco's economic landscape – to contribute to sustainable economic growth, job creation, and regional development. Moreover, DTKs fosters a collaborative environment where businesses can interact with skilled service providers, facilitating knowledge exchange and capacity-building. This environment encourages businesses to see digitalization as an achievable and valuable goal, regardless of their digital proficiency. As a result, DTKs accelerates the growth of individual businesses while strengthening Morocco's digital infrastructure, establishing a foundation for long-term, scalable economic development. Through DTKs, Emerging Business Factory and its partners are advancing their mission to create a thriving digital economy in Morocco, empowering local businesses to leverage digital tools, attract investments, and compete effectively on a national and international scale.

Digital Ambassadors: Empowerment through Digital Technology

In September 2021, the UNDP entrusted the Emerging Business Foundation association with the implementation of the project "Supporting Digital Transformation of the Public Administration and Women-Led Cooperatives." The mission was to design and implement a support program focused on digital skills to enhance the digital capacities and opportunities of 40 women-led cooperatives (Dahmani, 2023).

1. Challenge

Women in Morocco's third sector, especially those leading or working within cooperatives, face critical challenges in accessing the digital economy. Many of these women lack access to basic digital tools, infrastructure, and financial resources, creating a barrier that limits their business potential and exacerbates gender inequalities. This digital and financial exclusion not only restricts their personal growth but also impacts the economic development of their communities, particularly in rural areas. Addressing these issues is crucial for advancing Morocco's New Development Model and aligns with the UN Sustainable Development Goals (SDGs), which emphasize gender equality, inclusive growth, and economic empowerment as drivers of social prosperity and sustainable development. Bridging this digital divide for women is seen as essential to building a more resilient and inclusive economy, especially in the face of rapid global digitalization.

2. Discovery

The Digital Ambassadors program, coordinated by the UNDP Accelerator Lab in Morocco, was launched to address these challenges by empowering women in cooperatives through targeted digital and financial capacity-building initiatives. The program includes tailored training sessions on digital skills, mobile payments, and financial literacy, equipping women with the practical knowledge necessary to leverage digital tools in their businesses. To deepen the impact, the program identifies and trains key women within cooperatives to act as "digital ambassadors," community leaders who promote digital financial practices and inspire broader adoption within their networks. This training is complemented by structured interviews, focus groups, and community outreach to assess specific needs and gather insights on how best to support the participants' journeys toward digital and financial inclusion.

3. Impact

The initiative has yielded significant positive outcomes, as participating women have gained confidence and are now utilizing digital payment solutions, social media, and online platforms to grow their cooperatives. These Digital Ambassadors are not only enhancing the productivity and visibility of their own businesses but are also fostering a ripple effect within their communities by sharing their knowledge and encouraging others to embrace digital solutions. This approach has created a model for sustainable digital empowerment that can be expanded to other Moroccan regions, as it leverages local leaders to drive change from within. To ensure lasting impact, the project aims to continuously update resources, expand training programs, and conduct broader awareness campaigns, positioning Morocco's third sector as a key player in the country's digital and economic transformation journey. By fostering a digitally literate and financially inclusive network of women, the initiative supports Morocco's vision of an inclusive, resilient economy that leaves no one behind.

<sup>8</sup> Strategic report by EBF available at: <https://emergingbusinessfactory.com/diagnostic-strategie-et-digital>



The success of the Data Sidi Ghanem, Digital Transformation Kiosks, and Digital Ambassadors initiatives – among many others – showcases the vital role digital talents play in advancing digital transformation across Morocco. These projects reveal how essential digital professionals are in driving impactful change, strengthening local businesses, and fostering inclusive growth. Each project has empowered Moroccan businesses and communities by providing the technical skills and digital expertise required to build resilient, interconnected economic ecosystems.

In particular, SMEs and startups, which form the backbone of Morocco’s creative industries, benefit significantly from these digital talents. The creative industries, including sectors like media, design, arts, and crafts, have proven to be more resilient than many others during periods of crisis, and digital transformation further enhances this resilience. In the Data Sidi Ghanem project, digital mapping and interactive data visualizations created by skilled analysts and developers have spotlighted the economic potential of a diverse business district, making it more attractive for investors. Similarly, the Digital Transformation Kiosks provide a central access point for SMEs to acquire essential digital services, from website creation to social media management, helping them build a robust online presence and compete more effectively. The Digital Ambassadors initiative empowers women-led cooperatives by equipping them with digital and financial skills, facilitated by digital trainers and strategists, to foster growth and sustainability within their communities.

Each of these impact stories was conducted according to a “Digital by design” strategy, embedding digital elements at the foundation of project planning and execution. This approach ensures that digital transformation is seamlessly integrated from the outset, maximizing impact and sustainability – it promotes an “organic” digital transformation as opposed to a “contrived” digital transformation,” (see illustration below). Digital talents serve as catalysts across these initiatives, creating connections between diverse sectors and fostering collaboration within Morocco’s creative industries. Their work not only supports the individual growth of SMEs and startups but also strengthens the broader economic landscape by establishing a resilient and adaptable creative ecosystem. This interconnectedness promotes synergies that drive sustained economic development and enable Morocco’s creative industries to contribute significantly to the nation’s economy (Mezzourh and Aboudia, 2022).

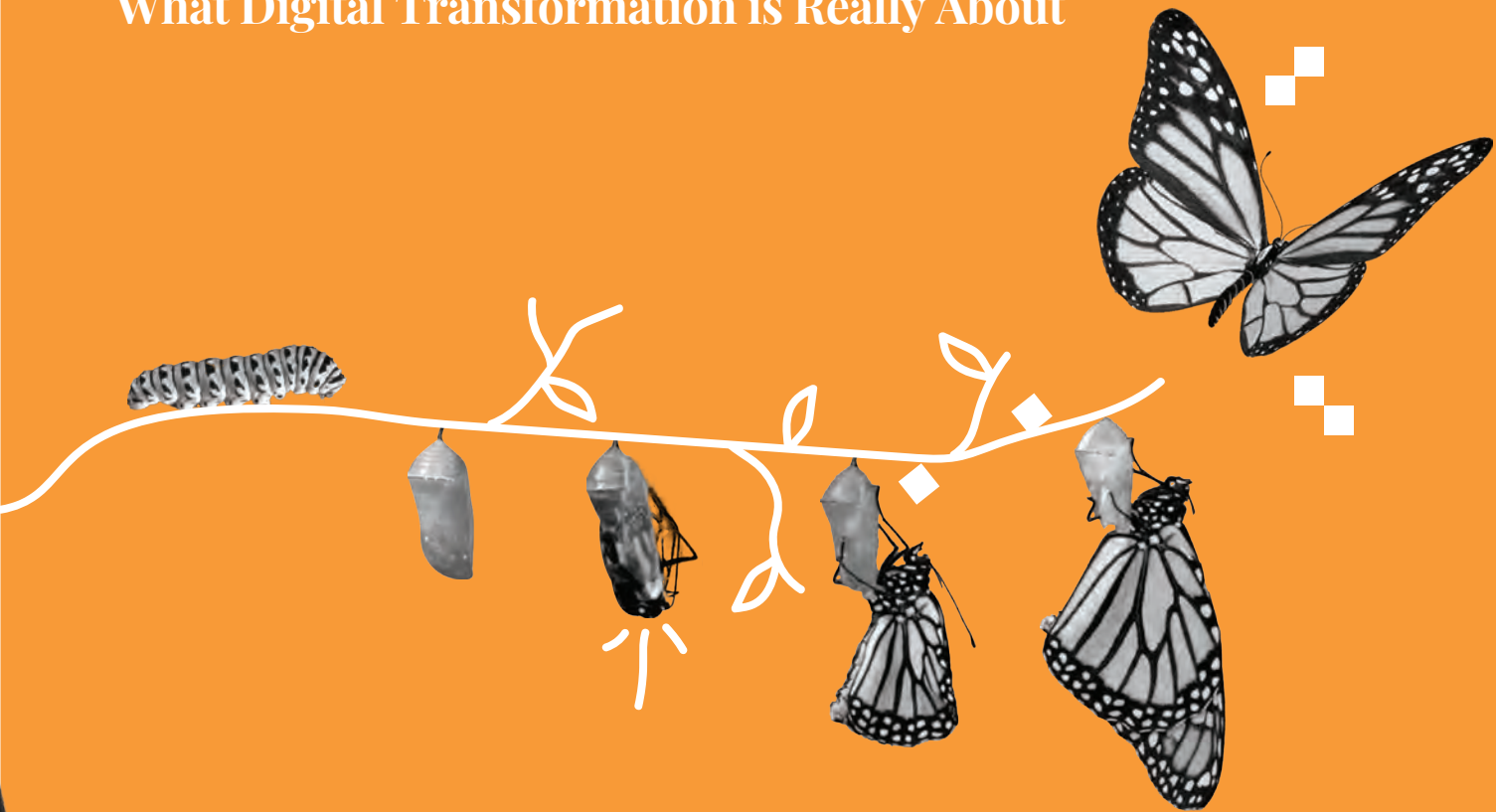


As a logical extension of these achievements, education and training programs in digital and tech domains become vitally important. With the support of partners such as the Regional Investment Center (CRI), the General Confederation of Moroccan Enterprises (CGEM), and the National Agency for the Promotion of Employment and Skills (ANAPec), we have long recognized and invested in building digital expertise. Through targeted training initiatives, we have created pathways for individuals to gain essential digital skills and access career opportunities in technology and creative sectors. These programs are critical to sustaining Morocco’s digital transformation, as they develop the next generation of digital talents who will continue to drive innovation, resilience, and growth across the Moroccan economy.

Our commitment to advancing digital transformation in Morocco, supported by partnership with ANAPec, will soon extend to a broader regional stage. We will be participating in the upcoming Arab SMEs Summit – Rowad 2024, contributing to the “Digital and Emerging Technologies” workshop, which aims to empower SMEs in embracing digital transformation by exploring critical topics such as digital tools, scaling with innovation, and investment readiness for tech-driven growth. Through this participation, we will share our insights and practical expertise in fostering digital talent and driving impactful transformation.

Figure 1. Organic Digital Transformation vs Contrived Digital Transformation

## What Digital Transformation is Really About



## What Most Companies think it is





Based on the lessons learned from the Data Sidi Ghanem, Digital Transformation Kiosks, and Digital Ambassadors impact stories, we offer the following recommendations for entrepreneurs, SMEs, and educators to advance their digital transformation efforts:

• **Adopt a “Digital by design” Approach:** Businesses and institutions should integrate digital considerations into their strategies from the outset. By embedding digital tools and processes in all stages of planning and execution, organizations can ensure more impactful and sustainable transformations.

• **Implement a Digital Maturity Barometer:** Regularly assess your business’s digital maturity to understand its “temperature” in the digital economy. Businesses with a low score, indicating limited digital presence, should prioritize building an online presence to remain competitive. Those lacking a solid digital footprint risk losing relevance in an increasingly digital marketplace. By using a Digital Maturity Barometer, businesses can track their progress, identify gaps, and take strategic actions to improve their online visibility, ensuring long-term viability and growth.

• **Embrace an Ecosystemic Approach to Creative Industries:** Creative industries thrive when they operate as an interconnected ecosystem, with each sector supporting and enhancing the others. Digital talents – such as digital marketers, designers, and data analysts – can act as bridging actors, connecting various creative fields and fostering collaboration. Entrepreneurs and SMEs in these industries should seek partnerships and shared projects that leverage each sector’s unique strengths, building a resilient, innovative network.

• **Empower through Digital Technology:** Expanding digital literacy and financial access, especially in underserved areas, can significantly boost economic participation. Programs like Digital Ambassadors show how empowering women-led cooperatives can have a far-reaching impact on regional development and inclusivity. By empowering individuals and businesses through digital technology, Morocco can unlock new opportunities for growth and resilience across all communities.

• **Foster Public-Private Collaboration for Digital Success:** Collaboration between the public and private sectors is essential to ensure a successful digital transition. Institutions such as ANAPEC, CRI, CGEM, and UNDP play a crucial role in supporting businesses with resources, training, and expertise. By working closely with these organizations, entrepreneurs and SMEs can access valuable guidance, funding opportunities, and networks that enhance their digital capabilities.

• **Integrate Digital Education and Training Programs in Curricula:** Educators and institutions should incorporate tech and digital skills training into curricula at an early stage to prepare the next generation for Morocco’s digital economy. Partnerships with organizations like ANAPEC and CGEM can facilitate access to resources and mentorship, ensuring students and project leaders are equipped with the skills needed for future careers in technology and creative industries.

These recommendations emphasize the value of digital talents as catalysts for growth, the importance of a “Digital by design” strategy, and the critical role of education and training in sustaining digital transformation and economic resilience.

# References

CESE (2021). *Vers une transformation digitale responsable et inclusive au Maroc*. Economic, Social and Environmental Council, Auto-saisine n° 52.

CGEM (2022). *Quelles transformations pour les industries culturelles et créatives au Maroc?* Fédération des Industries Culturelles et Créatives & Wallonie – Bruxelles International.be.

Dahmani, N. (2023), “L’empowerment par le digital: le cas des ‘Ambassadrices Numériques’ dans le tiers-secteur au Maroc”, *Emerging Business Insights*, n°7, p. 1-25.

Elmassah, S., Mohieldin, M. (2020), “Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs)”, *Ecological Economics*, vol. 169, p. 1-10.

Mahboub, H., Sadok, H. (2024), “Digital Transformation of the Moroccan Economy: A Performance Comparative Approach”, *Maghreb-Mashreq International*, Issue 4, p. 45-62.

MDTAR (2024). National Strategy “Digital Morocco 2030”. Ministry of Digital Transition and Administration Reform, Kingdom of Morocco.

Mezzourh, S., Aboudia, T. (2021). *Regard sur les industries créatives au Maroc*. Emerging Business Factory.

Mezzourh, S., Aboudia, T. (2022), “Pour une approche écologique des industries créatives”, *Emerging Business Insights*, n°4, p. 1-22.

SCDM (2021). *The New Development Model. Releasing energies and regaining trust to accelerate the march of progress and prosperity for all*. Special Commission on the Development Model, Kingdom of Morocco.

Wangmo, T., Oprunenco, A., Frederika, M. (2024), “Digital Transformation: How does programing with ‘digital by design’ look like?” *UNDP Strategic Innovation*, Medium, Jan 30.

World Bank. (2019). *Financial Inclusion and Digital Economy*. The World Bank, Middle East and North Africa Region.





# L'INNOVATION EN MODE HACKATHON : GROS PLAN SUR LES PORTEURS DE PROJET À L'ŒUVRE

En s'inscrivant dans le cadre de l'innovation ouverte, les hackathons s'opposent au modèle de l'innovation fermée basé sur le contrôle total du processus d'innovation et sur le refus du partage des ressources et des actifs développés en interne. Aujourd'hui, cette recette semble avoir été mise à mal par le recours de plus en plus répandu des entreprises aux nouvelles formes de l'innovation collaborative et plus particulièrement les *innovation contests* grâce à leur format court et rythmé et à l'esprit de partage et de communauté qu'ils incarnent. Dans ce contexte, les auteurs se sont intéressés au travail accompli par les équipes de projet durant le « Hackathon de l'eau 2019 » organisé par Emerging Business Factory notamment en termes de dynamique de groupe et de prise de décision. Grâce à une enquête *in situ* et un usage inédit du modèle « Cynefin » développé par David Snowden, un des outils les plus importants d'analyse des phénomènes complexes, les auteurs parviennent à faire un gros plan sur les chemins empruntés par les participants durant la compétition pour surmonter les difficultés d'incertitude et de complexité caractéristiques des projets d'innovation.

Par Soufiane Mezzourh et Mustapha Zahir





# L'article en bref

Face à la menace croissante d'une crise de l'eau qui guette un quart de la population mondiale selon la nouvelle cartographie du stress hydrique établie par le dernier rapport du World Resources Institute<sup>1</sup>, plaçant le Maroc parmi les 27 pays au stress hydrique « très élevé », le « Hackathon de l'eau 2019 », organisé par l'incubateur Emerging Business Factory (EBF), a réuni plus d'une centaine de participants de profils et horizons divers pour apporter des solutions innovantes au problème de la pénurie d'eau au Maroc dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie et de la consommation domestique. Durant cette compétition, nous avons enquêté sur le travail mené par les équipes de projet pour remporter le prix du concours. Une enquête in situ qui a porté plus précisément sur les « chemins » empruntés par les participants, notamment en termes de dynamique de groupe et de prise de décision, à l'aide du modèle « Cynefin » développé par David Snowden, un des outils les plus originaux d'analyse de la complexité<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> AWRI Aqueduc Project sur [www.wri.org/aqueduct](http://www.wri.org/aqueduct)

<sup>2</sup> Une version antérieure de ce travail de recherche a été présentée par les auteurs à la XXXIème conférence de l'AIMS (31 Mai – 03 Juin 2022) à Annecy. Voir les actes de la conférence sur le site de l'AIMS ([www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)).

La menace d'une crise de l'eau guette un quart de la population mondiale selon la nouvelle cartographie du stress hydrique établie par le dernier rapport du World Resources Institute<sup>3</sup>. Celle-ci place le Maroc parmi les 27 pays au stress hydrique « très élevé », ce qui signifie que la demande en eau serait supérieure à la quantité disponible. Sur un total de 164 pays, le Maroc est classé (22e), devant la Belgique (23e), l'Espagne (28e), la Tunisie (30e), (28e), le Niger (39e) ou encore l'Italie (44e). Le WRI n'est pas le seul à donner l'alerte puisque le rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau, intitulé « Ne laisser personne pour compte » (UNESCO, 2019), et celui du Institute for Economics & Peace (IEP, 2019) intitulé « *Ecological Threat Register* » font le même constat : un niveau de stress hydrique extrêmement élevé d'ici 2040 pour toute la région Mena. Pour le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), la « sécurité hydrique » doit être une priorité immédiate pour le gouvernement marocain et les acteurs économiques et sociaux Maroc afin de conjurer la menace de l'instabilité sociale et des inégalités territoriales (CESE, 2020).

Dans cette perspective, le « Hackathon de l'eau 2019 » peut être considéré comme une « réponse » au défi du stress hydrique au Maroc. Un défi relevé par l'incubateur Emerging Business Factory (EBF) et sa fondation, en partenariat avec la Coopération Allemande dans le développement durable (GIZ), la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM-MS) et le Conseil régional de la ville de Marrakech. Sous le thème « Trop d'eau, trop peu d'eau », ce premier hackathon consacré à la problématique de l'eau au Maroc a souhaité rassembler des acteurs de la technologie et du digital afin de proposer des solutions innovantes pour un usage responsable et une meilleure gestion des ressources en eau dans trois domaines : l'agriculture, l'industrie et la consommation domestique. Grâce au succès d'événements antérieurs, EBF et ses partenaires sont aujourd'hui convaincus du pouvoir créateur et fédérateur des hackathons. En effet, *hackathons*, *innovation bootcamps*, *demo days*, *innovation jams*, *startup weekends* et autres « événements collaboratifs d'innovation » (Fabbri et al., 2018) apparaissent aujourd'hui comme des plateformes privilégiées de création d'entreprise (Arreola et Tran, 2018) et comme de véritables vecteurs de l'innovation (Boutillier et al., 2020 ; Teglborg et Glaser, 2018).

<sup>3</sup> WRI Aqueduc Project ([www.wri.org/aqueduct](http://www.wri.org/aqueduct)).

L'intérêt croissant pour ces *innovation contests* s'explique par plusieurs de leurs traits distinctifs et attrayants – formats courts et rythmés, lieux agréables d'échange et de convivialité, diversité des profils, entre autres – et par leur statut de nouveaux chantres de l'innovation ouverte et agile (Chesbrough, 2003 ; Fabbri et Charrue-Doboc, 2016 ; Margaria et Steffen, 2010). En tant que « tiers-lieux » (Oldenburg, 2002), les hackathons visent aussi et surtout à réunir des communautés diverses et variées autour de préoccupations communes et de valeurs partagées et leur procurent par là même les ressources nécessaires et le climat idoine pour mieux composer avec l'incertitude et la complexité inhérentes à l'entrepreneuriat et l'innovation (Silberzahn et Vian, 2019). Enfin, les hackathons sont des lieux particulièrement propices à l'étude des phénomènes liés à l'innovation et la complexité (Crespin-Mazet et al., 2019). Dans ce contexte, nous avons souhaité examiner de près le travail accompli par les participants pour mieux comprendre la dynamique de groupe et les modes de décisions adoptés dans ce type de compétition. Pour ce faire, nous avons mené une enquête *in situ* auprès des équipes de projet candidates en nous appuyant sur le modèle « Cynefin » développé par David Snowden, un des outils les plus importants d'analyse des phénomènes complexes.





Pour David Snowden, la clé du succès dans tout ce que nous entreprenons réside dans notre capacité à « créer du sens » (*sensemaking*) dans un monde complexe et incertain. C'est tout le mérite de l'approche « Cynefin ». Prononcé « ku-nev-ine », le mot gallois pour « Habitat » ou « Lieu », signifie plus précisément « le lieu aux multiples appartenances » (Snowden, 2002). Comprendre par-là que nos comportements sont constamment façonnés par une multitude de facteurs en interaction les uns avec les autres et que cet état d'interdépendance des systèmes dans lequel nous évoluons sans cesse contraint considérablement notre capacité de jugement. Un postulat que l'approche Cynefin partage avec la théorie de la complexité selon lequel il est difficile de faire des prévisions dans les systèmes dits « complexes » en raison de la grande variété des interactions entre agents et de leur caractère émergent (Zwirn, 2006, p. 28).

L'approche Cynefin part de l'existence de trois types de systèmes dans la nature : ordonné, complexe et chaotique. Les systèmes ordonnés se caractérisent par leur niveau de contraintes et de contrôle élevé et par un degré de liberté faible des agents. Ce sont des systèmes à la fois réductionnistes et déterministes. Les systèmes complexes sont caractérisés par un niveau de contraintes moyen où les agents modifient le système par leur interaction avec lui et entre eux. Ce sont des systèmes émergents. Les systèmes chaotiques, enfin, se caractérisent par une absence de contraintes où les agents sont dépendants les uns des autres. Ce sont des systèmes instables.

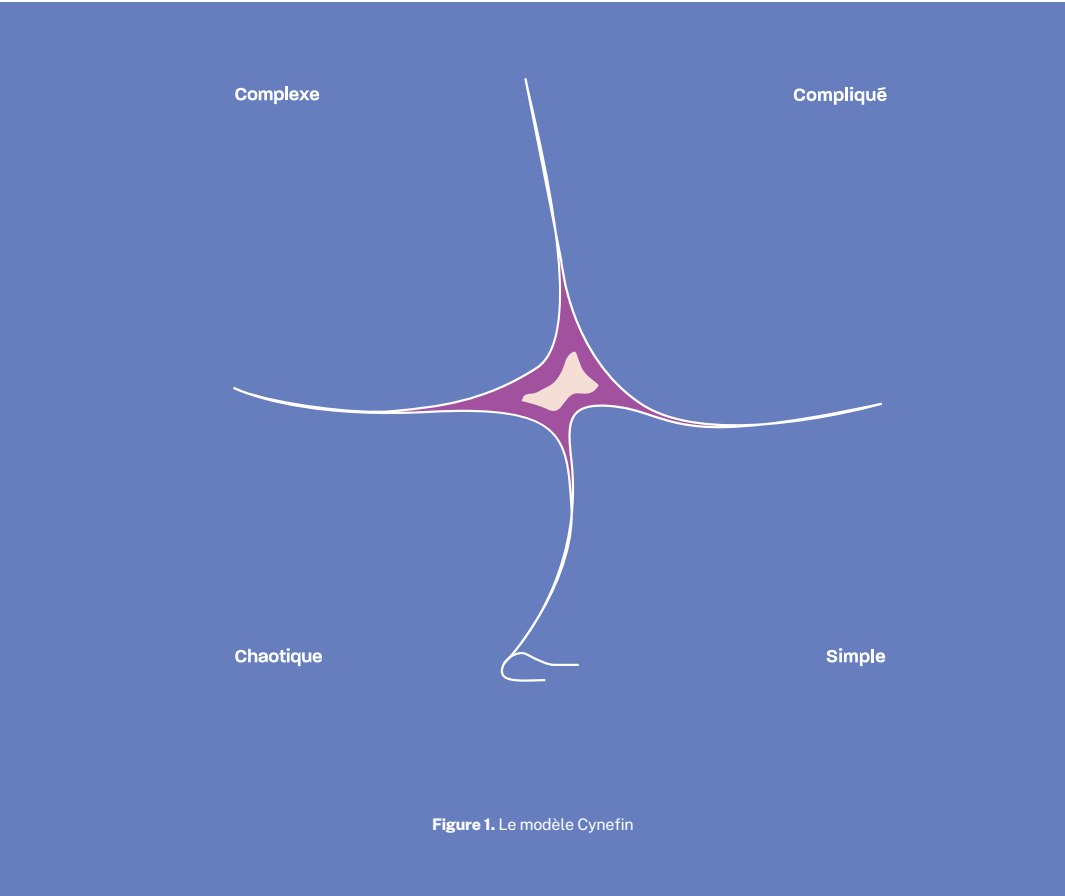


Figure 1. Le modèle Cynefin

A partir de ces trois systèmes primaires, l'approche Cynefin divise les systèmes ordonnés en « Simple » et « Compliqué », en y ajoutant enfin, au centre, une nouvelle catégorie « Désordre », pour distinguer cette dernière de la catégorie « Chaotique ». Sachant que le désordre n'est pas à proprement parler un système. C'est au contraire lorsqu'on ne parvient pas à se situer : c'est l'absence totale de repères (Snowden, 2003).

## Les systèmes du Cynefin

Le modèle Cynefin a donc cinq systèmes (ou domaines), dont quatre sont nommés (simple, compliqué, complexe et chaotique), et une cinquième zone centrale qui représente le domaine du « désordre » (figure 1). À droite, on retrouve les domaines de l'ordre, et à gauche, les domaines du non-ordre. Ces domaines possèdent des propriétés spécifiques et agissent différemment sur le comportement des agents qui s'y trouvent. En voici, brièvement, les propriétés principales et leurs implications.

**Les systèmes simples** ou le domaine des « meilleures pratiques » : les contextes simples se caractérisent par une stabilité et des relations de cause à effet claires, qui sont évidentes pour tout le monde. Souvent, la bonne réponse est incontestable. Les décisions sont indiscutables parce que tous les acteurs ont la même interprétation. La stabilité règne. Ici, les acteurs s'informent, catégorisent et répondent en appliquant les pratiques les mieux établies (*best practices*).

**Les systèmes compliqués** ou le domaine des « bonnes pratiques » : dans les contextes compliqués, contrairement aux plus simples, pour une situation problématique donnée, plusieurs bonnes réponses peuvent convenir. Et bien qu'il y ait une relation claire entre cause et effet, tout le monde ne peut pas la voir, d'où la nécessité d'une analyse, une enquête supplémentaire et/ou le recours à des experts. Alors que les acteurs dans un contexte simple doivent percevoir, catégoriser, et réagir à une situation, ceux dans un contexte compliqué doivent percevoir, analyser et répondre en s'appuyant sur les bonnes pratiques (*good practices*).



**Les systèmes complexes** ou le domaine des « pratiques émergentes » : dans un contexte compliqué, il existe au moins une bonne réponse. Dans un contexte complexe, les bonnes réponses ne sont pas manifestes. Les relations de cause à effet entre les acteurs du système ne peuvent être perçues que rétrospectivement car elles évoluent sans cesse et il n'y a pas non plus de répétabilité. Dans ce type de système, il convient de procéder par de petites expérimentations car l'enjeu ici n'est pas tant d'avoir des succès ou des échecs, mais de rendre les modèles « émergents » plus visibles. On procède alors par enquête et par construction de sens sur la base de pratiques plutôt expérimentales et émergentes (*emerging practices*).

**Les systèmes chaotiques** ou le domaine des « nouvelles pratiques » : dans un contexte chaotique, la recherche de bonnes réponses est inutile : les relations de cause à effet sont impossibles à déterminer parce qu'elles évoluent constamment. On est dans une zone de turbulences. Le modèle décisionnel dans cet espace est l'action rapide – parfois sous forme d'interventions impératives et autoritaires – pour réduire la confusion et l'instabilité dans l'espoir de contrôler la situation et de retrouver un certain ordre. Il peut s'agir également de multiples interventions visant à créer de nouveaux modèles à l'aide de pratiques improvisées ou non-orthodoxes (*novel practices*).

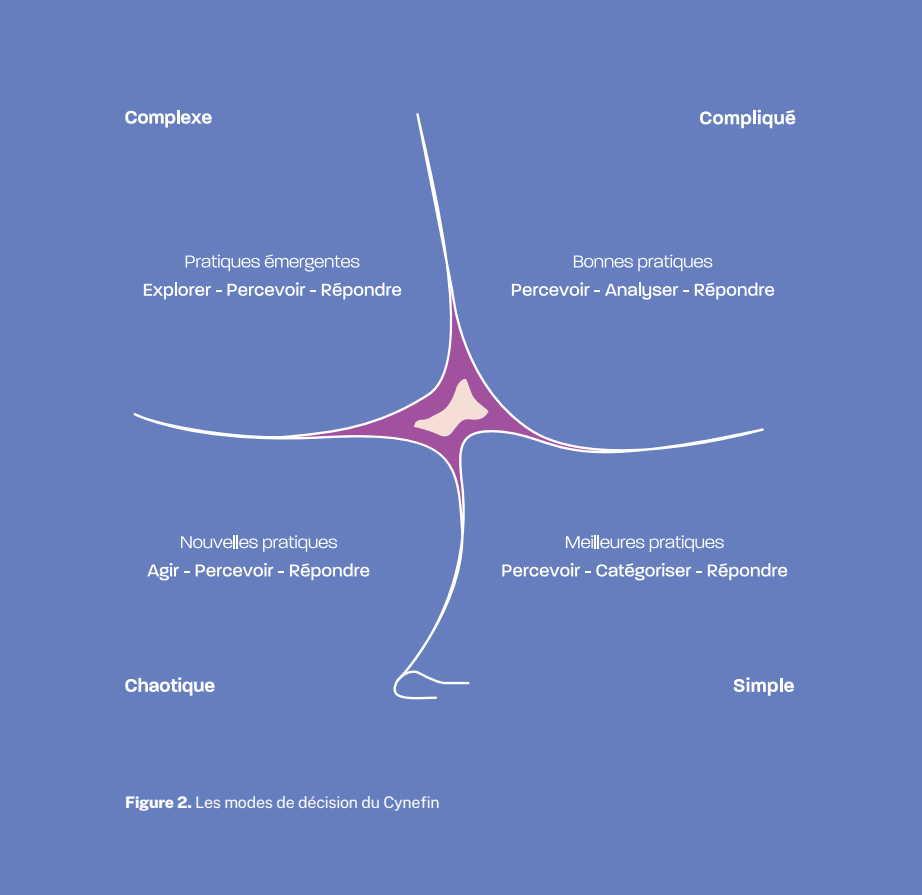
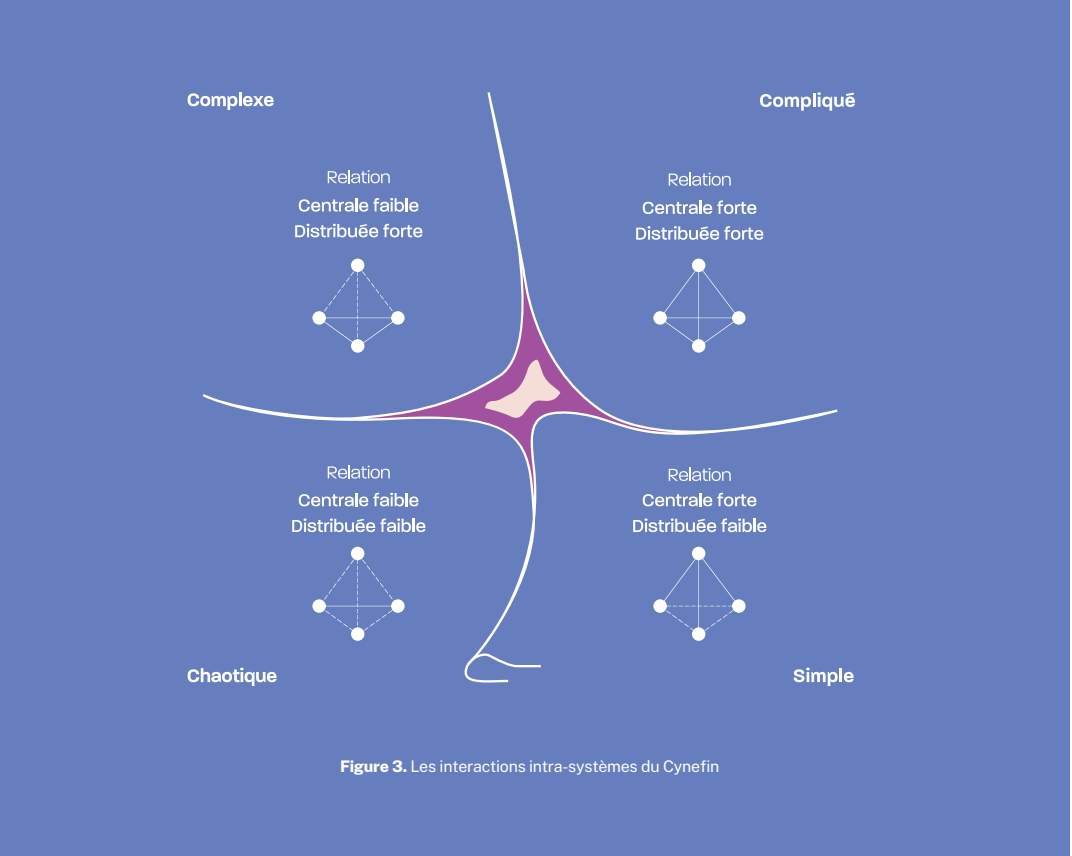


Figure 2. Les modes de décision du Cynefin



Pour chaque système correspond donc un mode de décision spécifique – par exemple le mode « percevoir-analyser-répondre » dans les systèmes compliqués – et une catégorie d’activités ou de pratiques appropriées – par exemple les « pratiques émergentes » dans les modèles complexes (figure 2). L’approche Cynefin rejette ainsi toute prétention au « one best way » et autres solutions « taille unique ». Aucune méthode n’est meilleure qu’une autre dans l’absolu : « Les bons leaders apprennent à changer leurs modes de prise de décision pour s’adapter à l’évolution de l’environnement. Les contextes simple, compliqué, complexe et chaotique font chacun appel à des solutions managériales différentes » (Snowden et Boone, 2007).

Les **interactions intra-systèmes** : la clé pour comprendre le modèle Cynefin est de considérer que les situations ne sont pas figées dans un contexte, mais évoluent d’un contexte à l’autre en fonction des événements et des actions des acteurs du système. On observe tout d’abord une dynamique interne qui correspond aux interactions entre les acteurs dans le même système en distinguant plus précisément entre deux niveaux d’interaction : d’une part, entre le dirigeant et ses collaborateurs (« relation centrale »), et d’autre part, entre les collaborateurs (« relation distribuée »). Sachant que la force (ou la faiblesse) de ces relations influence l’état du système dans lequel on se trouve.

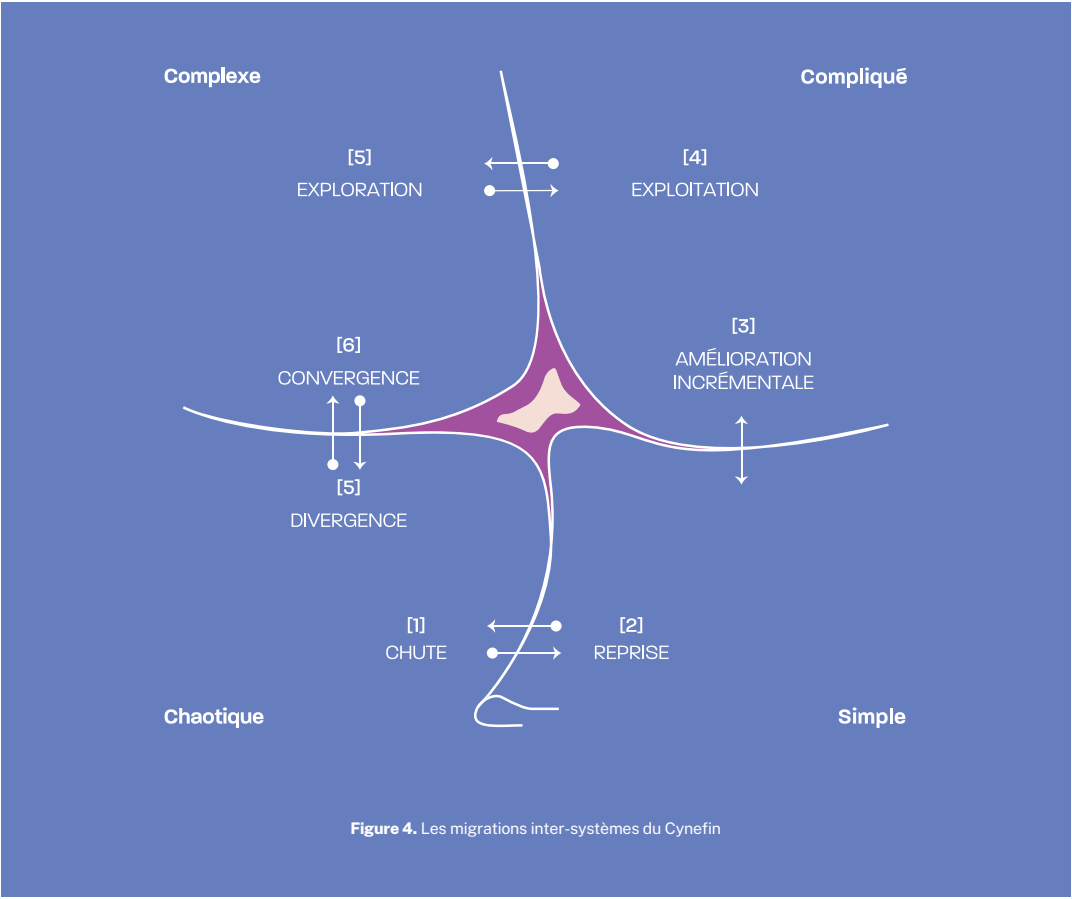


Sur la base de la distinction entre ces deux niveaux de relation (centrale et distribuée), le modèle Cynefin identifie quatre configurations-types d’interactions inter-systèmes (figure 3). Dans les systèmes simples, la relation centrale est forte et la relation distribuée faible. Dans les systèmes compliqués, la relation centrale et la relation distribuée sont fortes. Dans les systèmes complexes, la relation centrale est faible et la relation distribuée forte. Enfin, dans les systèmes chaotiques, la relation centrale et la relation distribuée sont faibles. L’important ici est de veiller (c’est le rôle du dirigeant, du leader, du manager, etc., bref celui qui « décide ») à ce que chaque mode d’interaction soit instauré dans le système approprié. En somme, ce premier type d’interactions porte sur la question de l’efficacité des modes de communication adoptés par les acteurs au sein d’un système donné : la communication est-elle bien établie, avec qui, via quel support, etc. ? Le but étant d’établir à chaque fois des rapports qui ne soient ni trop « souples » ni trop « rigides » entre les acteurs du système.

## Les dynamiques du Cynefin

Une autre façon de voir l’approche Cynefin consiste à considérer les mouvements et les mécanismes de transition qui s’opèrent à l’intérieur de chaque système, ainsi que ceux qui se produisent entre eux. En effet, l’approche Cynefin a d’autant plus de mérite qu’il est question de dynamiques et de cadences. Nous présenterons succinctement les deux catégories d’interactions de l’approche Cynefin : les interactions intra-systèmes et les migrations inter-systèmes.

Les **migrations inter-systèmes** : l’approche Cynefin s’intéresse également aux interactions qui surviennent, non plus au sein de chaque système pris isolément, mais entre les systèmes pris dans leur dépendance réciproque. Ici, l’attention est portée davantage sur ce qui se passe au niveau des « frontières » qui séparent les différents systèmes, autrement dit sur les migrations « inter-systèmes ». En pratique, il existe un très grand nombre de migrations qui varie selon le contexte – certains auteurs en ont identifié plus d’une dizaine (Snowden, 2005). On se contentera ici d’en décrire les plus dominantes, notamment celles qui correspondent aux migrations-types qui surviennent entre les quatre systèmes du modèle Cynefin.



Le mouvement « amélioration incrémentale » [3] (figure 4) correspond à la migration d’un système simple vers un système compliqué, dans un sens et dans l’autre : on améliore les pratiques courantes avec de l’expertise, qui s’enrichit à son tour. Le mouvement « exploration-exploitation » [4]-[5] correspond à la migration d’un système compliqué vers un système complexe, et réciproquement : à l’aller, on part à la découverte de nouveaux horizons, on donne plus de liberté et on fait confiance aux autres pour faire émerger de nouvelles façons de faire ; au retour, on met en œuvre les nouvelles pratiques émergentes, au bon moment et sans brusquer les choses.

Le mouvement « divergence-convergence » [6]-[7] correspond à la migration d’un système complexe vers un système chaotique, et sa rétroaction : il s’agit de s’aventurer encore plus loin dans l’incertitude et dans l’inconnu pour dynamiser l’émergence de nouvelles connaissances et pratiques. Enfin, le mouvement « effondrement-imposition » [1]-[2] correspond à la migration d’un système simple vers un système chaotique, et inversement : le fait de tomber subitement dans le chaos est une expérience de désorientation qui se traduit le plus souvent par une perte de repères, et donc par un impératif d’agir vite et avec fermeté.



Tableau 2. Notre mission selon les 7 étapes de la MAPS<sup>7</sup>

Nom	Domaine	Effectif	Projet
ALPHA	Agricole	5	Solution digitale d'aide à la gestion du calendrier d'irrigation destinée aux agriculteurs à travers des recommandations sur le lieu, le moment et la durée de l'irrigation à l'aide de capteurs IoT, d'images satellites et d'une application mobile.
BÊTA	Agricole	5	Solution pour le drainage, l'évaporation et la saturation des eaux en métaux lourds. Le produit peut également servir d'engrais et anti-feu.
GAMMA	Agricole	3	Pompe d'arrosage automatique.
DELTA	Agricole	7	Application mobile d'aide à la gestion des systèmes d'irrigation qui propose deux solutions pour ouvrir et fermer les électrovannes : une solution manuelle depuis l'application mobile et une solution intelligente basée sur le Machine Learning.
EPSILON	Industriel	4	Solution de recyclage des eaux grises à l'aide d'un dispositif basé sur circuit court.
ZÊTA	Agricole	4	Solution d'économie d'eau à l'aide d'une chasse d'eau dotée d'un bâton ajustable.
ÊTA		3	Dispositif à base de matériaux biologiques et décomposables pour stocker et libérer progressivement l'eau pour les plantes de différents âges.
THÊTA	Domestique	4	Modèle de construction permettant la réduction de l'utilisation des ressources hydriques et le recyclage des eaux domestiques. Le modèle propose également un système intelligent pour calculer et réguler en temps réel la consommation de l'énergie hydrique et les besoins des plantes environnantes en arrosage.
IOTA	Industriel	7	Technique de filtres imbriqués pour l'assainissement de l'eau.
KAPPA	Domestique	4	Appareil d'ablution intelligent et écologique.

Selon la charte du hackathon et suivant le règlement que nous avons convenu avec le comité d'organisation pour conduire notre enquête, nous avons dû apporter quelques ajustements au modèle conceptuel (Cynefin) mais aussi à notre protocole de recherche initial. Pour le premier, nous avons opté en fin de compte pour une grille d'observation au lieu d'un outil de création de sens (sensemaking) ; et pour le second, nous avons décidé d'adopter une observation non-participante au lieu d'une observation participante. Ce « détournement méthodologique » – résultant d'un compromis de terrain – nous a permis in fine d'élaborer une grille d'observation ad hoc (figure 5).

Plus précisément, ce travail de recherche consiste dans une enquête exploratoire sur les chemins empruntés par dix équipes de projet et les modes de décisions adoptés par ces dernières durant les 48h de compétition du « Hackathon de l'eau 2019 ». Le travail de recueil des données a été réalisé à l'aide de trois instruments : grille d'observation, rapport d'enquête et questionnaire.

**Grille d'observation.** Le travail d'enquête a été conduit in situ par dix enquêteurs en immersion (un enquêteur par équipe de projet) et a consisté dans un travail d'observation non-participante (Arborio et Fournier, 2008) à l'aide d'une grille ad hoc élaborée par nos soins et inspirée de l'approche Cynefin (Snowden et Boon, 2007). Sur la partie gauche de la grille (figure 5), la typologie des systèmes selon l'approche Cynefin. Sur la partie droite, la typologie des modes de décision correspondants. Le document est composé de trois pages : (1) une première grille pour la phase « démarrage », une seconde (identique) pour la phase « pré-pitch », et une troisième (identique également) pour la phase « livrable ». Chaque enquêteur avait pour mission d'identifier les chemins inter- et intra-systèmes empruntés par les équipes durant le challenge ainsi que les modes de décision adoptés par ces dernières.

**Carnet de bord.** En complément de la grille d'observation, les enquêteurs disposaient d'un carnet de bord pour établir une description détaillée – voire quasiment ethnographique (Laplantine, 1996, p. 49) – du travail réalisé par les équipes de projet. Aussi, les enquêteurs devaient justifier dans leurs rapports les choix et les arbitrages qu'ils ont opérés.

**Questionnaire.** Aux 32 items du questionnaire initialement établi par les organisateurs du hackathon, deux questions supplémentaires – faisant spécifiquement référence au modèle Cynefin – ont été ajoutées par nos soins : la première porte sur la typologie des systèmes selon l'approche Cynefin ; la seconde sur les modes de décision correspondants (figure 6). Ces deux questions devaient nous permettre de réaliser par la suite une « triangulation méthodologique » (Pourtois et Desmet, 2007) des données recueillies par les enquêteurs en les confrontant avec le feedback des participants. Enfin, l'analyse des données a été réalisée suivant les recommandations d'Allard-Poesi (2003) pour l'encodage et celles de Bardin (2003) pour l'analyse de contenu

Par « cartographie des chemins de l'innovation », nous entendons l'ensemble des choix et arbitrages opérés par les équipes de projet du début à la fin de la compétition. Cette troisième section présente les résultats de l'enquête en deux parties. La première portera sur les interactions intra-systèmes et la seconde sur les interactions inter-systèmes. Les résultats seront exposés puis discutés à l'aide d'une cartographie inspirée du modèle Cynefin.

Recueil	Traitement	Description	Objectif
Grille d'observation	Encodage	Conversion des réponses en nombres (pourcentages)	Typologie des migrations inter-systèmes
Rapport d'enquête	Analyse de contenu	Retranscription et codage thématique	Typologie des interactions intra-systèmes
Questionnaire	Triangulation	Confrontation avec les données de la grille d'observation	Différentiel d'appréciation

Tableau 2. Instruments de collecte et de traitement de données





Startup : \_\_\_\_\_

Intitulé du projet : \_\_\_\_\_

Chef de projet : \_\_\_\_\_

Heure début/Heure fin : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

- Type de situation (1)

○ Probleme clairement et immédiatement identifiable par tous

○ Il existe une solution unique et indiscutable au problème identifié

○ Le cheminement du problème vers la solution est bien tracé

○ Toutes les données nécessaires au projet sont disponibles

○ Chaque collaborateur sait parfaitement ce qu'il doit faire
- Type de situation (2)

○ Problème identifiable mais pas de façon claire ni immédiate par tous

○ Il existe plusieurs solutions au problème

○ Le cheminement du probleme vers la solution doit être précisé

○ Les données nécessaires au projet ne sont pas toutes disponibles

○ Certains rôles ne sont pas clairement définis au sein de l'équipe
- Type de situation (3)

○ Problème « fuyant » ou difficile à identifier

○ Difficile de distinguer les « bonnes » des « mauvaises » solutions

○ Le cheminement du problème vers la solution doit être tracé

○ (Très) Peu de données disponibles sur le projet

○ Les rôles des collaborateurs sont définis au fur et à mesure
- Type de situation (4)

○ Probleme insoupçonne

○ Solution(s) inconnue(s)

○ Le cheminement du problème vers la solution doit être imaginé

○ Aucune donnée disponible sur le projet

○ Les rôles des collaborateurs sont à définir
- Type de décision (A)

○ Établir un cadre de travail formel et des règles catégoriques

○ Attribuer les rôles, donner les consignes et déléguer si besoin

○ Localiser et classer les données et les informations

○ Utiliser des méthodes bien établies (best practices)

○ Consulter le « mode d'emploi » en cas de besoin
- Type de décision (B)

○ Établir un diagnostic rigoureux de la situation

○ Confronter les idées et les solutions de part et d'autre

○ Analyser et traiter les données et les informations disponibles

○ Procéder à une sélection minutieuse des solutions possibles

○ Favoriser les conseils et les recommandations des experts
- Type de décision (C)

○ Encourager l'expérimentation et accepter le risque de l'échec

○ Favoriser la discussion et l'interaction entre les collaborateurs

○ Proposer des pistes de réflexion plutôt que des solutions toutes faites

○ Favoriser les « petites » idées claires et simples

○ Avancer doucement et progressivement sans forcer la main
- Type de décision (D)

○ Agir spontanément et improviser

○ Garder son sang-froid et rassurer les collaborateurs

○ Localiser les zones d'instabilité et de turbulence

○ Se recentrer sur ses acquis et sur son expérience

○ Donner des consignes claires et indiscutables

Figure 5. Grille d'observation Cynefin



Q19. Le degré de difficulté rencontrées durant les étapes suivantes de votre projet :

	Situation simple Problème évident Solution unique	Situation compliqué Problèmes à clarifier Plusieurs solutions	Situation complexe Problème indiscernable Solutions confuses	Situation chaotique Problème insoupçonné Solution inconnue
Au démarrage du projet	○	○	○	○
Au milieu du projet	○	○	○	○
A la fin du projet	○	○	○	○

Q20. Le type de décisions dominant durant les étapes suivantes de votre projet :

	Fixer les règles Assigner et déléguer	Faire un diagnostic Analyser et traiter	Montrer le chemin Expérimenter et tester	Agir immédiatement Rassurer et commander
Au démarrage du projet	○	○	○	○
Au milieu du projet	○	○	○	○
A la fin du projet	○	○	○	○

Figure 6. Extrait du questionnaire (Q19 et Q20)

## Cartographie des inter- actions intra-systèmes

L'étude des interactions intra-systèmes au sein des 10 équipes de projet sélectionnées a été possible grâce à une immersion totale de la part des enquêteurs. En observant de près la dynamique de groupe et les processus décisionnels adoptés par les uns et les autres, nous avons pu établir une appréciation de la nature et du degré d'interaction pour chaque groupe de projet selon les deux niveaux d'interaction préalablement définis, à savoir : (1) la relation centrale (degré d'interaction entre le chef de projet et les autres collaborateurs) et (2) la relation distribuée (degré d'interaction entre collaborateurs). Pour ce faire, nous avons adopté une échelle de mesure à 3 points (faible/moyen/fort) afin d'attribuer pour chaque verbatim la valeur qui lui correspond (tableau 4).



Tableau 3. La nature et le degré des interactions intra-systèmes

N°	ÉQUIPE	Description	DEGRÉ D'INTERACTION	
			Centrale	Distribuée
1	ALPHA	« Le rôle des collaborateurs n'est pas bien défini ; pas de chef de projet désigné ; l'équipe se cherche encore »	Forte [9]	Moyenne [6]
2	BÉTA	« Au démarrage, les membres sont un peu agacés et se tournent vers une réunion pour répartir les tâches [...]. Après l'intervention d'un expert, le groupe constate qu'il a besoin de déterminer les avantages compétitifs de ses produits. Plusieurs idées sont suggérées. Solution retenue : définir un business plan »	Forte [8]	Forte [8]
3	GAMMA	« L'équipe a constaté qu'elle ne disposait pas de données suffisantes pour estimer le potentiel du marché [...] ; après la consultation d'un expert-métier, l'équipe a réalisé que son produit était trop coûteux et ne présentait pas un réel avantage concurrentiel [...] »	Moyenne [6]	Forte [7]
4	DELTA	« Les membres de l'équipe commencent par la répartition des tâches. Chaque membre sait très bien ce qu'il doit faire avec l'accord du chef de projet [...] ; d'autre part, le chef de projet se focalise sur la fiche technique pour la remplir à l'aide de certains membres »	[Faible] [3]	[Moyenne] [6]
5	EPSILON	« L'équipe est bien concentrée. Sang-froid et cadre de travail formel. On avance doucement et progressivement en respectant les conseils et les recommandations des experts »	[Forte] [7]	[Forte] [7]
6	ZÉTA	« L'équipe ne parvient pas à choisir entre deux solutions [...] ; chaque collaborateur pèse les "pour" et les "contre" de chacune des deux solutions [...] ; un bilan des avantages et des inconvénients s'impose [...] »	Faible [4]	Forte [7]



N°	ÉQUIPE	Description	DEGRÉ D'INTERACTION	
			Centrale	Distribuée
7	ÊTA	« L'équipe démarre avec beaucoup de retard à cause de l'absence d'un de ses membres [...] ; ce dernier finit par donner son accord par téléphone ; l'équipe opte finalement pour la solution X »	Moyenne [6]	Forte [8]
8	THÊTA	« Une bonne coordination entre les membres d'équipe puisqu'ils commencent de discuter les points et les idées essentiels du projet en essayant d'améliorer sa faisabilité [...]. Des petits changements sont opérés suite aux conseils de l'expert : clarification des tâches, détermination des rôles, amélioration du business plan du projet, etc. »	[Forte] [8]	[Faible] [3]
9	IOTA	« Chacun travaille dans son coin [...] le chef de projet connaît bien le produit [...] très peu de discussion entre les membres de l'équipe [...] pas de difficulté ni de de blocage particulier »	[Forte] [7]	[Faible] [2]
10	KAPPA	« Chacun travaille dans son coin. Le chef de projet connaît bien le produit ; très peu de discussion entre les membres de l'équipe ; pas de difficulté ni de de blocage particuliers »	[Forte] [9]	[Faible] [2]

Tableau 3. (suite)

La carte ci-dessous (figure 7) représente la répartition des équipes de projet dans l'espace Cynefin. Les axes traduisent en ordonnées le degré d'interaction au niveau central, et en abscisses le degré d'interaction au niveau distribué selon une échelle de mesure à trois points : faible [0-3], moyen [4-6], fort [7-10].

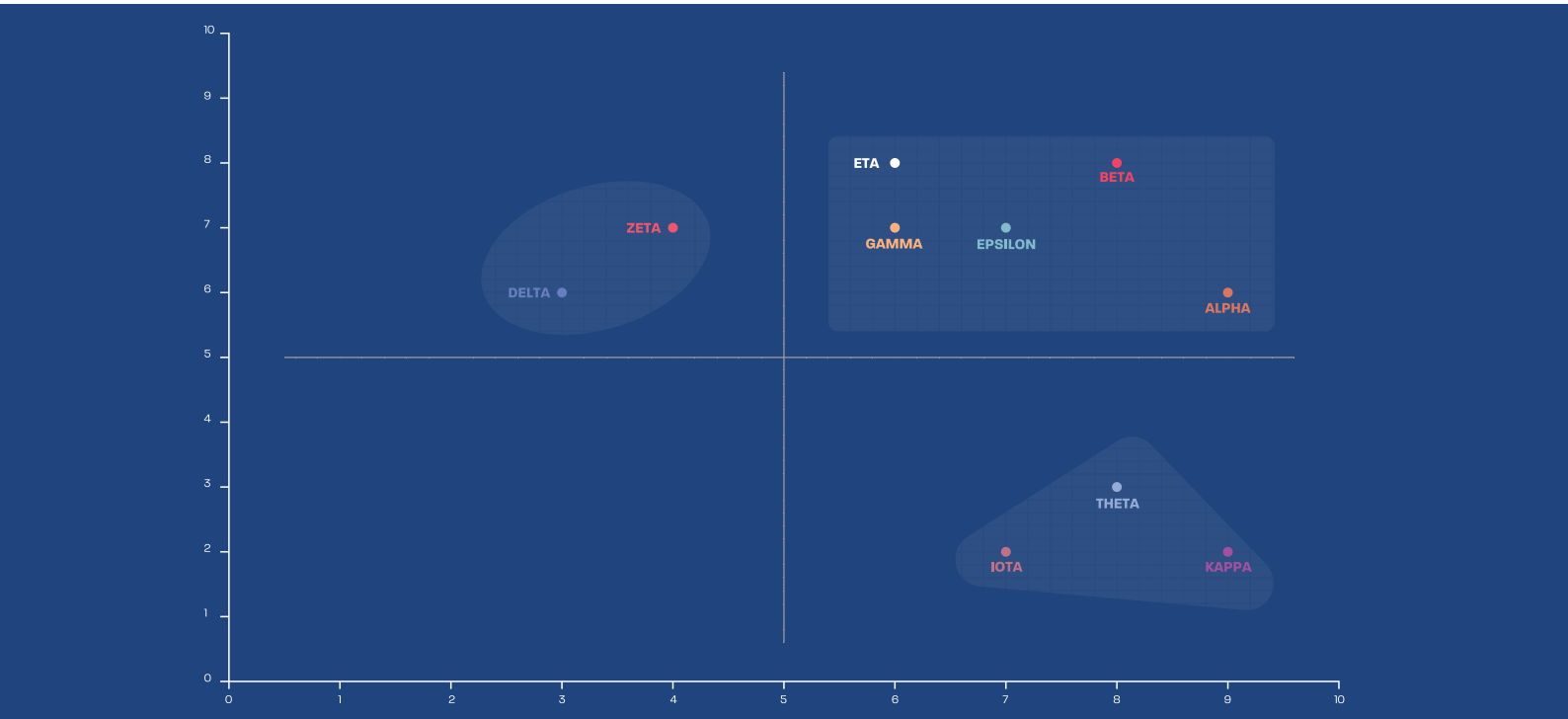


Figure 7. Cartographie des interactions intra-systèmes

Les résultats obtenus montrent, comme on peut le voir sur la carte, le degré de similitude et de disparité entre les équipes enquêtées en ce qui concerne la nature des relations instaurées par les unes et les autres durant le challenge. Ainsi, les équipes Thêta, Iota et Kappa ont évolué principalement dans des systèmes relativement simples en adoptant de fortes relations au niveau central (chef de projet/collaborateurs) et des relations faibles au niveau distribué (entre collaborateurs). Pour ces équipes, les problèmes abordés sont clairs et bien définis pour tous les membres, les instructions suivent une logique « top-down » et le travail réalisé bénéficie d'une planification formelle et détaillée. Ceci explique par ailleurs le peu de communication au sein des équipes.

Un second cluster semble avoir évolué plutôt dans des systèmes compliqués et comprend les équipes Alpha, Bêta, Gamma et Epsilon. Les relations établies au sein de ces dernières sont fortes aussi bien au niveau central qu'au niveau distribué. Les chefs de projet restent très proches de leurs collaborateurs. Parallèlement, ces derniers entretiennent à leur tour des liens étroits les uns avec les autres. La communication, dans un sens et dans l'autre, permet de vérifier, à chaque décision, que tout le monde est sur la même longueur d'onde.

Un troisième groupe, enfin, moins « dense » que les deux premiers, a évolué dans des systèmes plutôt complexes. Les équipes Delta et Zêta y ont instauré des relations centrales faibles et des relation distribuées fortes. La quasi-absence d'un chef de projet au sein de ces deux équipes est contrebalancée par une interaction forte et soutenue entre les collaborateurs, notamment durant les moments d'exploration (recherche de données ou d'informations), d'incertitude ou d'hésitation.

Enfin, la carte montre qu'aucune équipe ne s'est « aventurée » dans les systèmes chaotiques caractérisés par des relations qui sont faibles aussi bien au niveau central qu'au niveau distribué (on y reviendra).

## Cartographie des migrations inter-systèmes

Le second type d'observations porte sur les interactions intersystèmes, c'est-à-dire les migrations des équipes d'un système vers d'autres systèmes. Nous savons d'après le modèle Cynefin qu'il existe un grand nombre de déplacements qui tombent sous cette catégorie. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes limités – comme indiqué dans la seconde partie – aux grands archétypes que sont : l'amélioration incrémentale, l'exploration, l'exploitation, la divergence, la convergence, l'effondrement et l'imposition.

Les migrations effectuées par les 10 équipes enquêtées sont multiples et pas toujours faciles à « pointer du doigt ». En pratique, ces déplacements suivent rarement une ligne droite et ressemblent davantage à des « chassés-croisés ». L'observation directe de la dynamique de groupe et des processus décisionnels au sein des équipes durant la compétition nous a permis néanmoins d'obtenir une appréciation globale des trajectoires suivies par les participants.

Systèmes		Phases du challenge				
Type de situation	Démarrage (Grille)	Triangulation (Questionnaire)	Pré-pitch (Grille)	Triangulation (Questionnaire)	Livrable (Grille)	Triangulation (Questionnaire)
Situation 1	40.00%	+25.00%	25.00%	+10.00%	30,00%	+20.00%
Situation 2	45.00%	−05.00%	55.00%	+05.00%	40.00%	00.00%
Situation 3	15.00%	+10.00%	20.00%	+05.00%	25.00%	+10.00%
Situation 4	00.00%	00.00%	00.00%	00.00%	05.00%	−05.00%
Total	100,00%		100,00%		100,00%	
Type de situation						
Décision A	65,00%	+05,00%	35,00%	+10,00%	25,00%	+05,00%
Décision B	25.00%	+10,00%	55.00%	−05,00%	30.00%	+15,00%
Décision C	10.00%	+15,00%	10.00%	+20,00%	35.00%	−05,00%
Décision D	00.00%	00,00%	00.00%	+10,00%	10.00%	+05,00%
Total	100,00%		100,00%		100,00%	

Tableau 4. Prépondérance et différentiel d'appréciation



Les données recueillies ont été classées selon les trois phases du challenge (démarrage, pré-pitch et livrable) après encodage et pondération des réponses (tableau 4) obtenues à l'aide de la grille d'observation Cynefin (figure 5). Les pourcentages désignent le degré de prépondérance globale relatif à la typologie des systèmes (simple, compliqué, complexe et chaotique) et à celle des modes de décision observés pour les 10 équipes. La triangulation indique le différentiel d'appréciation entre les enquêteurs et les participants sur la base des réponses fournies par le questionnaire (figure 7). En ce qui concerne les migrations inter-systèmes, nous avons retenu les « duos » (2 équipes par deux) qui présentaient le plus de contraste en ce qui concerne les chemins qu'ils ont empruntés dans l'espace Cynefin.

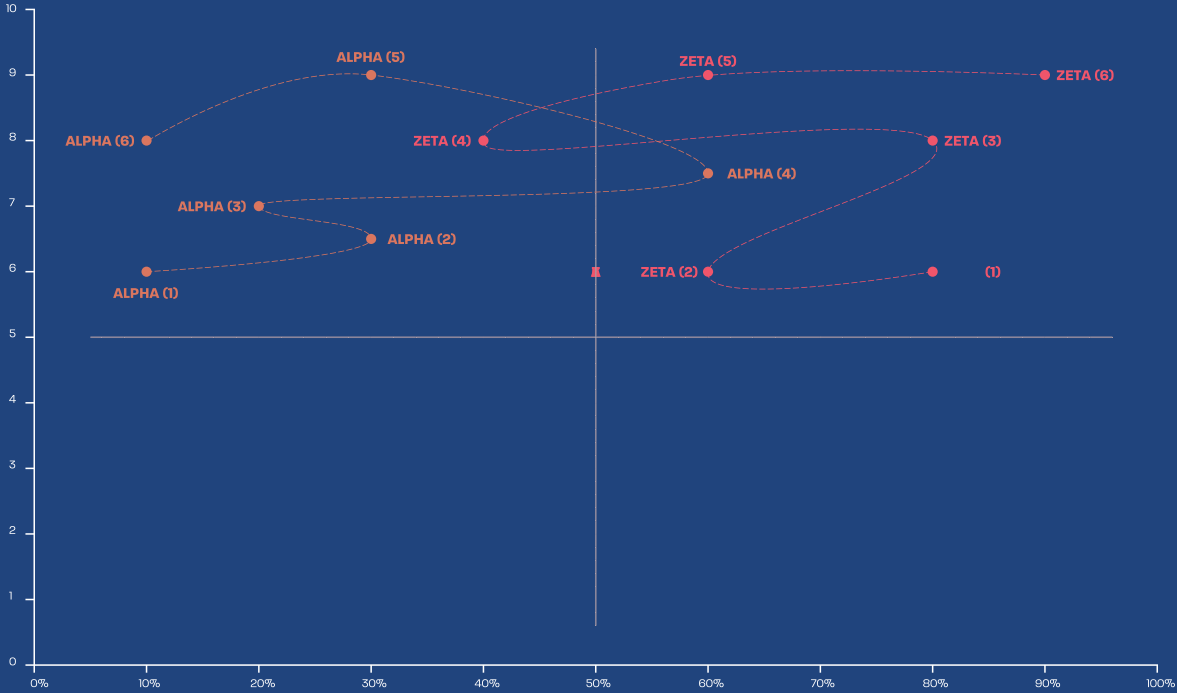


Figure 8. Cartographie des migrations inter-systèmes « Alpha vs Zêta »

Cette première carte (figure 8) présente les chemins empruntés par les équipes Alpha et Zêta durant la compétition. Sur la gauche, l'équipe Alpha a suivi une série de déplacements progressifs dans le milieu complexe, après une brève « incursion » dans le milieu compliqué (migration de type « exploitation-exploration »). À l'inverse, sur la droite, l'équipe Zêta a fait un détour par le milieu complexe avant de poursuivre sa progression dans le mieux compliqué (migration de type « exploration-exploitation »). Le contraste entre les deux équipes apparaît dès le point de départ. Alors que l'équipe Alpha commence la course dans un système complexe – problème difficile à identifier, difficile de distinguer les « bonnes » des « mauvaises » solutions, peu de données disponibles sur la solution envisagée, etc.

(figure 5) – l'équipe Zêta démarre la compétition dans un système compliqué – problème identifiable mais pas de façon claire ni immédiate par tous, il existe plusieurs solutions au problème, les données nécessaires au projet ne sont pas toutes disponibles, etc. (figure 5). Concrètement, l'équipe Alpha souhaite développer une solution (irrigation de précision) dont les tenants et les aboutissants (techniques et économiques) ne sont pas encore tout à fait clairs pour les membres du groupe, tandis que l'équipe Zêta doit choisir entre deux solutions équivalentes en termes de fonctions (économie d'eau, design, facilité d'usage, détection des fuites, etc.) mais différentes en termes de coût et de retombées sur l'environnement (matériels des composants).

Ces trajectoires, comme on le verra plus loin, diffèrent, d'une part, selon le système dans lequel les équipes commencent la compétition (*kick-off*), et d'autre part, selon les « virages » ou les « points de bascule » opérés par les équipes et qui traduisent (schématiquement) les décisions importantes ou les changements majeurs au cours de l'évolution du travail accompli par les participants. Au final, nous avons pu établir trois cartographies (figures 8, 9 et 10) illustrant trois duos et six trajectoires-types. Les axes traduisent en ordonnées le degré d'ordre (simple-compliqué), et en abscisses le degré de non-ordre (complexe-chaotique) sur la base de la moyenne pondérée des données fournies à l'aide de la grille d'observation (figure 5).

Phases	Décisions – Actions	Experts	Migrations
Équipe Alpha			
Démarrage	• Exploration des possibilités techniques	-	1→2
	• Simulation (logiciel) au fur et à mesure	-	2→3
Pré-pitch	• Sortie de l'objet technique	1	3→4
	• Segmentation plus fine de la clientèle	1	4→5
Livrable	• Révision de la proposition de valeur	1	5→6
Équipe Zêta			
Démarrage	• Étude comparative des deux solutions	-	1→2
	• Concertation entre les membres du groupe	1	2→3
Pré-pitch	• Amélioration des composants de base	1	3→4
	• Retour à la solution initiale	-	4→5
Livrable	• Choix de la solution la moins coûteuse	1	5→6

Tableau 5. Aperçu des modes décisionnels inter-systèmes « Alpha vs Zêta »

Les moments les plus décisifs (ici en termes de migration d'un système vers un autre système) pour les équipes Alpha et Zêta sont respectivement l'intervention d'un expert en marketing au sujet de la nécessité pour l'équipe Alpha de sortir de l'« objet technique » (Akrich, 1987) afin d'inclure les autres dimensions du business plan (ex. segmentation marketing des disparités entre milieux rural/urbain et public/privé) et les remarques adressées à l'attention de l'équipe Zêta par un expert en gestion des ressources en eau à propos de l'amélioration des composants de base (outre le bras ajustable) de la solution envisagée.

Durant la compétition, le mode décisionnel dominant chez l'équipe Alpha est de type « explorer-percevoir-répondre » (recherche de la solution la plus performante) et chez l'équipe Zêta « percevoir-analyser-répondre » (choix de la solution la moins coûteuse).

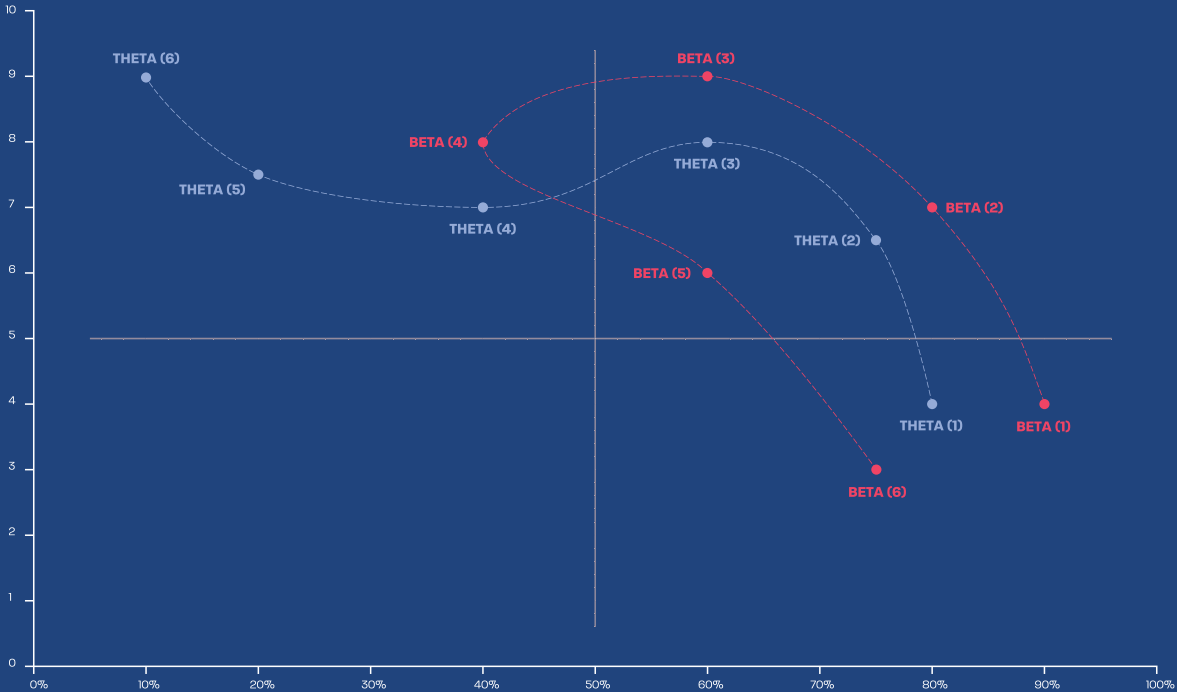


Figure 9. Cartographie des migrations inter-systèmes « Bêta vs Thêta »



La seconde carte (figure 9) montre que les équipes Bêta et Thêta ont suivi peu ou prou la même trajectoire et effectué des déplacements comparables dans les systèmes simple et compliqué : une migration de type « amélioration incrémentale » puis de type « exploration-exploitation ». Les équipes ont toutes deux commencé la compétition dans un système simple caractérisé par des problèmes clairement et immédiatement identifiables par tous, l'existence d'une solution unique et indiscutable, la disponibilité des données, la répartition des rôles et la précision des tâches assignées, etc. (figure 5).

Le contraste apparaît plus précisément au moment de l'entrée des équipes dans le milieu complexe : alors que l'équipe Thêta a poursuivi sa marche plus avant pour préciser davantage les facteurs clés de succès de son projet (solution pour le drainage, l'évaporation et la saturation des eaux en métaux lourds), l'équipe Bêta a pour sa part « rebroussé chemin » en direction du système compliqué après avoir amélioré l'architecture de son modèle (système intelligent pour calculer et réguler en temps réel la consommation de l'énergie hydrique et les besoins des plantes environnantes en arrosage) avant de rejoindre le système simple. On peut là aussi apprécier les moments les plus marquants durant la compétition grâce au tableaux ci-dessous qui donne un aperçu de la situation et de l'évolution des décisions prises par les équipes Bêta et Thêta.

Phases	Décisions – Actions	Experts	Migrations
Équipe Bêta			
Démarrage	• Tri des données disponibles	-	1→2
	• Rédaction de la proposition de valeur	1	2→3
Pré-pitch	• Clarification des facteurs clés de succès	1	3→4
	• Révision de la structure des coûts	1	4→5
Livable	• Stratégie de protection (nom de marque)	-	5→6
Équipe Thêta			
Démarrage	• Tri des données disponibles	-	1→2
	• Rédaction des états financiers	-	2→3
Pré-pitch	• Confusion des rubriques du plan d'affaires	1	3→4
	• Absence de politique de prix	1	4→5
Livable	• Ébauche des états financiers	1	6

Tableau 6. Aperçu des modes décisionnels inter-systèmes « Bêta vs Thêta »

Le moment de « bifurcation » (mouvement 3 4 sur la carte) est probablement le plus décisif pour les équipes Bêta et Thêta. Pour la première, la clarification des facteurs clés de succès (sur les conseils d'un premier expert métier) et la révision de la structure des coûts (sur les conseils d'un second expert métier) a permis à l'équipe de mieux structurer son plan d'affaires. À l'inverse, l'équipe Thêta a fait les choses un peu « à la carte » sans considérer l'ordre et la cohérence d'ensemble du plan d'affaires (les différentes rubriques de ce dernier semblent être « détachées » les unes des autres).

C'est probablement cette confusion qui a entraîné l'équipe dans un long exercice de restructuration du plan d'affaires et de « rafistolage » sans toutefois parvenir à regagner des systèmes moins complexes. De surcroît, alors que l'équipe Bêta semble avoir adapté son mode décisionnel à chaque migration – « percevoir-catégoriser-répondre », puis « percevoir-analyser-répondre », etc. – l'équipe Thêta semble avoir adopté un mode décisionnel unique – « percevoir-catégoriser-répondre » (pertinent dans le système simple) – tout le long de la compétition.

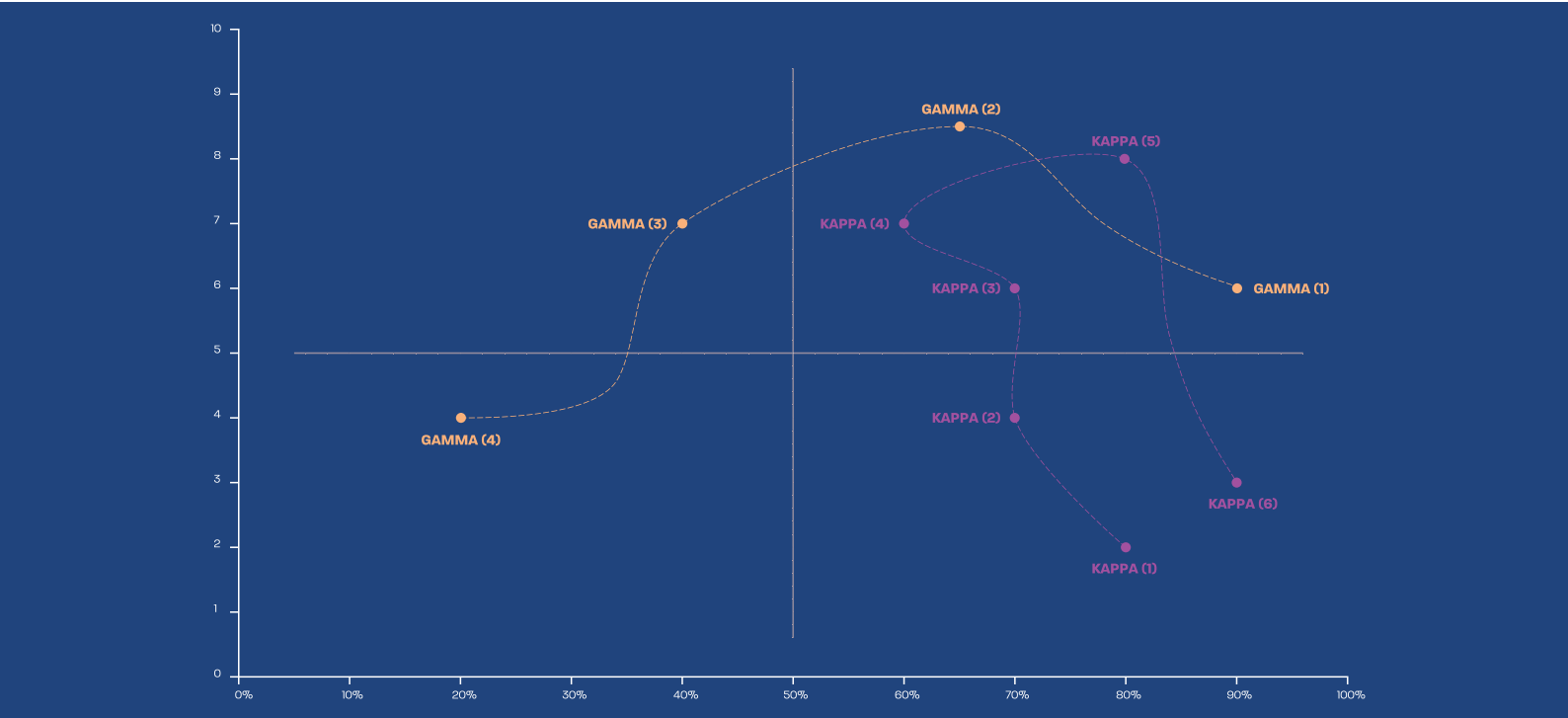


Figure 10. Cartographie des migrations inter-systèmes : « Gamma vs Kappa »

La troisième carte (figure 10) montre elle aussi deux trajectoires contrastées entre les équipes Gamma et Kappa. Les déplacements de l'équipe Kappa correspondent à une migration de type « amélioration incrémentale » : une évolution lente et progressive du simple vers le compliqué, puis un retour du compliqué vers le simple. A l'opposé, la trajectoire suivie par l'équipe Gamma correspond à une marche « à sens unique », d'abord selon une migration de type « amélioration incrémentale », suivie d'une autre de type « exploration », puis d'une dernière de type « divergence » avant d'abandonner le hackathon.

L'équipe Kappa se distingue des autres équipes par l'état d'avancement de son projet (appareil d'ablution intelligent et écologique). Avant le hackathon, l'équipe disposait déjà d'un prototype et d'une premier jet du plan d'affaires, alors que l'équipe Gamma s'est constituée le jour même de la compétition autour d'un projet (pompe d'arrosage automatique), ou plutôt d'une idée.

Phases	Décisions – Actions	Experts	Migrations
Équipe Gamma			
Démarrage	• Difficultés dans la répartition des rôles/tâches	-	1→2
	• Recherche d'informations	1	2→3
Pré-pitch	• Solution peu innovante et coûteuse	1	3→4
	• Abandon de la compétition	-	-
Équipe Kappa			
Démarrage	• Déclinaison du produit en plusieurs gammes	-	1→2
	• Révision des modalités d'exportation	1	2→3
Pré-pitch	• Formulation de la stratégie de protection	1	3→4
	• Conception du logotype	-	4→5
Livable	• Montage financier	1	5→6

Tableau 7. Aperçu des modes décisionnels inter-systèmes « Gamma vs Kappa »



Les déplacements des deux équipes suivent deux trajectoires différentes, avec pour point de départ deux systèmes différents : du simple vers le compliqué, puis du compliqué vers le simple (« rétroaction positive ») pour l'équipe Kappa ; et du compliqué vers le chaotique, en passant par le complexe, pour l'équipe Gamma. Le tableau ci-dessus donne un aperçu de la situation et de l'évolution des décisions engagées par les deux équipes. L'équipe Kappa a entamé la course avec un travail de défrichage et de « mise au propre » des données préalablement recueillies, avec une légère progression en direction du système compliqué suite aux remarques adressées par un expert en marketing à propos du design du produit – jugé « trop futuriste » par rapport à sa fonction plutôt « conventionnelle » (pratique des ablutions) – et de la stratégie de vente à l'international (notamment via la plateforme Amazon). Pour sa part, l'équipe Gamma a eu une « panne de démarrage » à cause de l'absence de deux membres de l'équipe lors de la séance d'inauguration du hackathon, ce qui a entraîné un léger retard dans la définition des rôles et la répartition des tâches. Un retard qui s'est prolongé par une recherche à la fois laborieuse et « éparpillée » sur les données et les informations (techniques, économiques, financières, etc.) nécessaires à la réalisation du plan d'affaires. Mais c'est surtout le verdict prononcé par un expert en développement durable à propos de l'innovativité de la solution proposée qui va faire basculer l'équipe définitivement et sans délai dans le système chaotique : en plus d'être coûteuse, la solution envisagée existe déjà.

Sur la base de ces observations, il est possible de formuler trois grandes conclusions à propos de la dynamique de groupe et des différents chemins empruntés par les équipes de projet que nous avons enquêtées.

La troisième conclusion porte sur le risque que peuvent présenter les migrations « à sens unique ». En effet, nous avons pu observer, là aussi, que certaines équipes ont effectué des migrations dans un sens, mais pas dans l'autre. C'est le cas par exemple de l'équipe Gamma (figure 10) qui a effectué tour à tour un mouvement d'amélioration incrémentale (sans rétroaction), un mouvement d'exploration (sans exploitation) et, enfin, un mouvement de divergence (sans convergence). Ces déplacements à sens unique signifient que l'équipe n'a pas réussi à bénéficier des « rétroactions positives » qui sont (parfois) nécessaires pour l'acquisition des connaissances et leur appropriation (Kurtz et Snowden, 2003).

“ Les hakathons s’opposent au modèle de l’innovation fermée basé sur le contrôle total du processus d’innovation et sur le refus du partage des ressources et des actifs développés en interne ”

Le premier constat qui ressort de l'étude des interactions intra-systèmes est que l'évolution du travail accompli par les équipes de projet durant le hackathon varie selon la nature de la relation (centrale/distribuée) instaurée à un moment donné par les collaborateurs, soit entre eux, soit avec le chef de projet (lorsque celui-ci était désigné). Ceci apparaît clairement sur la carte des interactions intra-systèmes que nous avons commentée plus haut (figure 8) et qui montre de fait l'inégalité des positions occupées par les équipes dans l'espace Cynefin durant la compétition. Si ce constat trouve écho dans la littérature consacrée aux dynamiques de groupe dans les équipes d'innovation (Dew et Hearn, 2009 ; Lederman, 2015), les résultats obtenus ne nous permettent pas, en revanche, de trancher sur la question de la performance (Farris, 1972 ; Johnson, 2017).

La seconde conclusion porte sur la distinction entre les migrations qui sont le résultat d'une décision délibérée et celles qui sont la conséquence d'une situation contraignante. En effet, nous avons pu constater que les équipes n'ont pas toujours été « libres » de leurs choix, et donc des déplacements effectués en conséquence. Ainsi, lorsque l'équipe Zêta (figure 8) devait explorer les nouvelles possibilités (techniques) pour la solution d'irrigation de précision, cela relevait d'une décision volontaire et concertée entre le chef de groupe et les autres membres de l'équipe. En revanche, lorsque l'équipe Thêta (figure 9) est passée d'un système compliqué vers un système complexe, cette migration a été davantage « subie » que « choisie » par les membres de l'équipe. L'approche Cynefin, rappelons-nous, ne fait pas de hiérarchisation des systèmes en termes de valeur. Aucun système n'est préférable à un autre (Snowden, 2005). Cependant, il est clair qu'entre une équipe qui décide délibérément d'aller chercher des solutions dans un système complexe (ou même chaotique) et une équipe qui, à l'inverse, s'y voit « précipiter » de but en blanc, les conséquences ne sont pas les mêmes.

En s'inscrivant dans le cadre de l'innovation ouverte (*open innovation*), les hackathons s'opposent au modèle de l'innovation fermée basé sur le contrôle total du processus d'innovation et sur le refus du partage des ressources et des actifs développés en interne. Comme l'innovation est l'une des sources principales de l'avantage concurrentiel, les stratégies d'externalisation et de collaboration sur les activités innovantes sont généralement protégées ou tenues secrètes. Aujourd'hui, cette recette semble avoir été mise à mal par le recours de plus en plus répandu aux nouvelles formes de l'innovation collaborative par les petites entreprises comme par les grandes, et ce dans tous les secteurs d'activité. En effet, les hackathons ont fait leurs preuves depuis leur apparition au début des années 2000 comme des modes alternatifs de l'innovation et comme de puissants leviers de croissance (Stoltzfus, 2017 ; Teglborg et Glaser, 2018).

Le « Hackathon de l'eau 2019 » ne fait pas exception. L'innovation, le réseautage et la recherche de ressources et de compétences ont été à l'ordre du jour. Pour certains participants, c'est d'abord et avant tout une question d'aventure, à la fois humaine et professionnelle qu'offre une telle expérience particulièrement enrichissante en rencontres. Pour d'autres, c'est l'occasion de rencontrer des futurs partenaires et collaborateurs aux profils complémentaires, pouvant conduire à une montée en compétences et l'accès à un réseau plus vaste. D'autres encore sont venus y cultiver leur goût pour l'innovation, la création et l'entrepreneuriat. Et pour cause, les hackathons représentent un exercice entrepreneurial exemplaire, que ce soit pour les plus amateurs que pour les expérimentés. Nombreux sont les candidats, en effet, qui espéraient y trouver des clés pour mieux démarrer un projet ou pour challenger leur projet en cours de création.

Dans ce contexte, nous avons souhaité examiner de près le travail accompli par les participants, la dynamique de groupe et les modes de décisions adoptés par les uns et les autres durant la compétition. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès de dix équipes de projets en s'appuyant sur le modèle « Cynefin » développé par David Snowden. Les applications de ce modèle sont multiples. On peut s'en servir comme une méthode de création de sens (Kurtz et Snowden 2003), comme un outil d'aide à la décision stratégique (Snowden, 2005 ; Snowden et Boone, 2007) ou encore comme une méthode de gestion des connaissances (Snowden, 2002). Dans le cadre de cette étude, nous avons privilégié une approche peu (voire non) explorée dans la littérature académique et professionnelle qui correspond en réalité à un double usage du Cynefin : d'abord comme un instrument d'observation (grille de lecture *ad hoc*), ensuite comme un outil de description et d'analyse des données (cartographie). Dans un cas comme dans l'autre, l'approche Cynefin nous a permis de décrire le travail accompli par les équipes de projet enquêtées et de mettre en lumière les interactions au sein des équipes ainsi que le type de décisions prises par les participants pour surmonter les obstacles liés à l'incertitude et à la complexité caractéristiques des projets innovants.

Les résultats obtenus indiquent plusieurs voies d'amélioration. Parmi celles-ci, l'élaboration d'un « guide du hackathon » inspiré de l'approche Cynefin peut apporter un grand soutien aux participants pour mieux préparer et structurer leur travail durant ce genre de compétitions. Le guide en question sera conçu sous forme d'une « boîte-à-outils » à l'usage des porteurs de projet et leur servira d'outil d'aide à la prise de décision pour « naviguer » plus facilement entre les différentes zones d'incertitude et de complexité telles que définies par l'approche Cynefin. Une version numérique (voire une application dédiée) dudit guide peut également être envisagée en vue d'un usage systématique et plus souple du modèle Cynefin appliqué aux hackathons.





# Bibliographie

AKRICH M. (1987), « Comment décrire les objets techniques ? », *Techniques et culture*, n°9, pp. 49-63.

ALLARD-POESI, F. (2003), « Coder les données », in Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris.

ARBORIO, A-M., FOURNIER, P. (2008), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Armand Colin, Paris.

ARREOLA F., TRAN, K-H. (2018), « Les bénéfices d'un weekend de cohésion pour les porteurs de projet d'un incubateur », *Entreprendre & Innover*, 3, n°38, pp. 52-63.

BARDIN, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.

BOUTILLIER, S., CAPDEVILA, I., DUPONT, L., MOREL, L. (2020), « Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif », *Innovations*, 1, n°61, pp. 5-13.

CAPDEVILA, I. (2015), « Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona », *International Journal of Innovation Management*, 19, n°3, pp. 4-28.

CESE (2020), *Le droit à l'eau et la sécurité, gravement menacés par un usage intensif*, Conseil Economique, Social et Environnemental, « Alerte ».

CHESBROUGH, H. (2003), « The era of open innovation », *MIT Sloan Management Review*, Spring-April, pp. 35-51.

CRISPIN-MAZET, F., GOGLIO-PRIMARD, K., GUITTARD, C., DUPONT, L. (2019), « Communautés et agilité : la complexité de l'organisation innovante », *Innovations*, 1, n°58, pp. 5-17.

DEW, R., HEARN, G. (2009), « A new model of the learning process for innovation teams: Networked nominal pairs », *International Journal of Innovation Management*, 13, n°4, pp. 521-535.

FABBRI, J., CHARRUE-DOBOC, F. (2016), « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, 1, n°254, pp. 163-180.

FABBRI, J., TOUTAIN, O., GLASER, A. (2018), « Hackathons & Co : entre fascination et rejet », *Entreprendre & Innover*, 3, n°38, pp. 5-8.

FARRIS, G. F. (1972), « The effect of individual roles on performance in innovative groups », *R&D Management*, 3, n°1, pp. 23-28.

IEP (2019), *Ecological Threat Register: Understanding Ecological Threats, Resilience and Peace*, Sydney, Institute for Economics & Peace, Australia.

JOHNSON, M. (2017), « Creating High-performing Innovation Teams », *Journal of Innovation Management*, 5, n°4, pp. 23-47.

KURTZ, C.F., SNOWDEN, D.J. (2003), « The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world », *IBM Systems Journal*, 22, n°3, pp. 462-483.

LAPLANTINE, F. (1996), *La description ethnographique*, Harmand Colin, Paris.

LEDERMAN, O. (2015), *Hacking Innovation-Group Dynamics in Innovation Teams*, Ph.D. Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, USA.

MARGARIA, T., STEFFEN, B. (2010), « Simplicity as a Driver for Agile Innovation », *Computer*, 43, n°6, pp. 90-92.

OLDENBURG, R. (2002), *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories About the "Great Good Places" at the Heart of Our Communities*, Da Capo Press, Cambridge, MA.

POURTOIS, J-P., DESMET, H. (2007), *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Editions Mardaga, Paris.

SILBERZAHN, P. VIAN, D. (2019), « Associer moyens et effets en situation d'incertitude : le rôle de la quasi-décomposabilité en entrepreneuriat », *Revue française de gestion*, 5, n°282, pp. 95-111.

SNOWDEN, D.J. (2002), « Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness », *Journal of Knowledge Management*, 6, n°2, pp. 100-111.

SNOWDEN, D.J. (2003), « Innovation as an objective of knowledge management. Part I: The landscape of management », *Knowledge Management Research & Practice*, n°1, pp. 113-119.

SNOWDEN, D.J. (2005), « Strategy in the context of uncertainty », *Handbook of Business Strategy*, 7, n°1, pp. 47-54.

SNOWDEN, D.J., BOONE, M.E. (2007), « A Leader's Framework for Decision Making », *Harvard Business Review*, November, pp. 1-10.

STOLTZFUS, A., ROSENBERG, M., LAPP, H., BUDD, A., CRANSTON, K., PONTELLI, E., OLIVER, S., VOS, R.A. (2017), « Community and Code: Nine Lessons from Nine NESCent Hackathons », *F1000Research*, pp. 1-19.

TEGLBORG, A-C., GLASER, A. (2018), « Les événements collaboratifs, vecteurs de l'innovation participatives dans trois grandes entreprises », *Entreprendre & Innover*, 3, n°38, pp. 9-16.

UNESCO (2019), *Ne laisser personne pour compte*, Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture, ONU-Eau, Paris, France.

ZWIRN, H.P. (2006), *Les systèmes complexes : Mathématiques et biologie*, Editions Odile Jacob, Paris.





# LE MARKETING EXPÉRIENTIEL AU SERVICE DU COWORKING

Dans un marché du coworking en pleine expansion mais de plus en plus concurrentiel, la différenciation ne passe plus seulement par des critères fonctionnels, mais par la construction d'un capital-marque fort, fondé sur l'expérience client et l'image perçue. Cette contribution explore, à travers une étude de cas qualitative, comment les espaces de coworking peuvent bâtir une marque - cohérente, mémorable et engageante en combinant des dimensions fonctionnelles, expérientielles et symboliques. En mobilisant la théorie du noyau central, ce travail met en lumière l'importance d'une stratégie de marque holistique, fondée sur l'immersion, le storytelling, et une communication alignée avec les attentes des usagers.

Par Karim Errajaa





# L'article en bref

Depuis une décennie, les espaces de coworking se multiplient et accompagnent une transformation profonde des modes de travail : recherche de flexibilité, d'autonomie, d'inspiration et de lien social. Les usagers – freelances, étudiants, entrepreneurs, salariés nomades – attendent désormais bien plus qu'un simple bureau : un lieu de vie et d'expérience. Parallèlement, le marché se structure, la concurrence s'intensifie, les offres se standardisent, et les stratégies fondées sur la seule localisation ou les services deviennent insuffisantes. Dans ce contexte, l'image de marque devient un levier central : elle incarne l'identité du lieu, suscite des émotions, fédère une communauté et oriente les choix. Le coworking entre ainsi pleinement dans l'ère du marketing expérientiel, où chaque détail – design, ambiance, storytelling, interactions – participe à la construction d'un capital-marque fort, durable et différenciant. C'est cette dynamique que ce travail explore à travers une étude de terrain et les apports théoriques et empirique du marketing expérientiel.



Le marché du coworking connaît une dynamique de croissance évidente et significative. En 2023, il pesait 13,29 milliards USD et devrait atteindre 33,14 milliards USD d'ici 2031, selon les projections, avec un taux de croissance annuel moyen estimé à 14,9%. Les résultats de la *Global Coworking Survey 2023* (Deskmag) confirment également une amélioration notable de la rentabilité : seuls 39% des espaces étaient rentables en 2012, contre 46% en 2023. Cette progression traduit non seulement un changement profond dans les modes d'organisation du travail, mais également une transformation de la demande des utilisateurs, de plus en plus en quête de flexibilité, d'appartenance communautaire et d'expériences professionnelles valorisantes. Nonobstant, derrière cette croissance se cachent des défis persistants : l'acquisition de nouveaux membres (48%), les charges immobilières (31%) et les contraintes financières (28%) demeurent des obstacles majeurs. À cela s'ajoute un contexte économique incertain, marqué par la hausse des taux d'intérêt, la pression inflationniste sur les loyers commerciaux et la volatilité de la demande post-COVID. De plus, 36% des opérateurs observent une intensification de la concurrence à proximité. Le paysage concurrentiel devient de plus en plus dense, avec l'émergence de nouveaux acteurs, la standardisation de certaines offres, et des stratégies de différenciation de plus en plus complexes à mettre en œuvre.

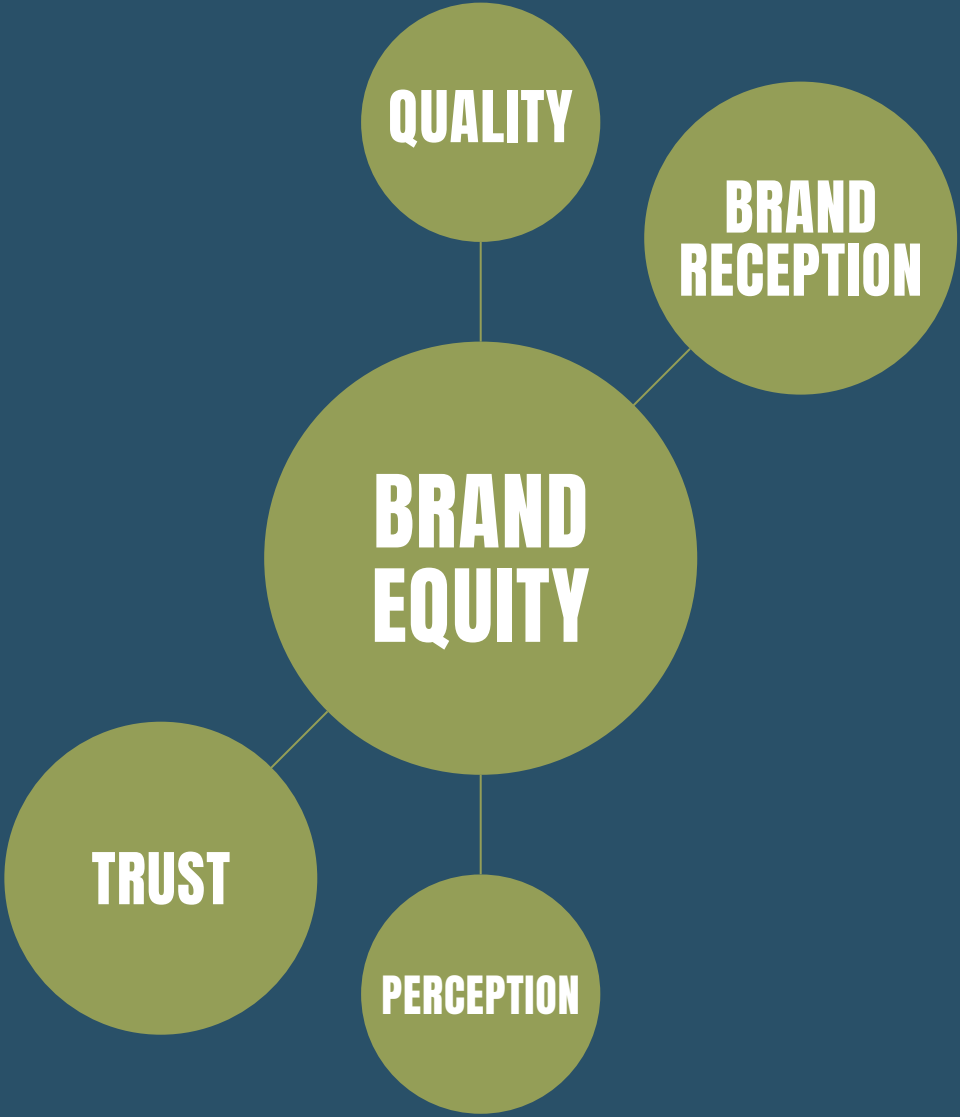
Le marché devient plus structuré avec une montée en puissance des bureaux privatifs, des salles de réunion et des logiques de concentration (franchises, partenariats, fusions-acquisitions) alors que les hausses de taux et la pression inflationniste accentuent les arbitrages stratégiques.

L'offre de coworking se développe et se diversifie rapidement. Elle n'est plus seulement une alternative immobilière mais une réponse globale à des attentes post-crise de plus en plus complexes. Les indépendants, étudiants, nomades digitaux et entreprises recherchent désormais des expériences de travail immersives productives et porteuses de sens. La flexibilité et la praticité ne sont plus suffisantes. Il faut aussi offrir une ambiance, une stimulation, une communauté et une expérience. Au fond, aujourd'hui, les utilisateurs attendent davantage qu'un simple poste de travail. Ils veulent un lieu de vie. Un espace où se croisent efficacité, flexibilité, innovation, inspiration, collaboration et émotions. C'est d'ailleurs le crédo des acteurs comme AntiCafé à Paris, qui misent sur le design, le confort, la praticité, le partage, l'innovation, l'événementiel communautaire et une atmosphère conviviale. Corollaire : des lieux à forte valeur expérientielle, difficilement substituables. Et la tendance est apparente : les espaces orientés « communauté et expérience » prennent l'ascendant sur les modèles purement fonctionnels.





Dans cet environnement saturé, se différencier en réalité par des avantages fonctionnels – localisation, infrastructure, prix, mobilier – n’est plus suffisant. Ce qui distingue aujourd’hui un acteur pérenne, c’est son capital-marque – et plus précisément, l’image qu’il parvient à imprimer dans l’esprit de ses usagers. Trop d’opérateurs continuent de penser court terme en optimisant les taux d’occupation au détriment d’une stratégie de marque construite. Or, même dans des secteurs très éloignés du coworking, des marques comme Apple, Louis Vuitton ou Nike démontrent la puissance d’une image bien gérée. Elles ne vendent pas seulement un produit, un service, mais bien une promesse, une appartenance, un univers, une expérience. Dans un contexte d’incertitude et très évolutif, cette image perçue rassure, guide les choix et fidélise. Elle devient un actif fondamental. Ainsi, les espaces de coworking devraient capitaliser sur leur image fonctionnelle (ex : services, équipements...), expérientielle (ex : ambiances, émotions, interactions...) et symbolique (ex : valeurs, vision, mission...). C’est là aussi le crédo efficace des acteurs comme remixco-working en France en misant sur une atmosphère unique, un événementiel dynamique, une communauté professionnelle, une notoriété forte et un storytelling incarné.



Ce n’est donc plus uniquement une question d’avantages compétitifs visibles, mais de perceptions durables. Un capital-marque solide, construit autour d’une image cohérente, singulière et appréciée devient en réalité un levier efficace d’attractivité, de fidélisation et de rentabilité et de différenciation. Les questions qui se posent aux dirigeants sont désormais fondamentales et évidentes : comment concevoir une image de marque qui soit alignée sur les attentes de la cible ? Comment la développer, la gérer et l’évaluer en continu ? Et comment s’assurer que l’image voulue par l’organisation est bien celle perçue par les utilisateurs ?

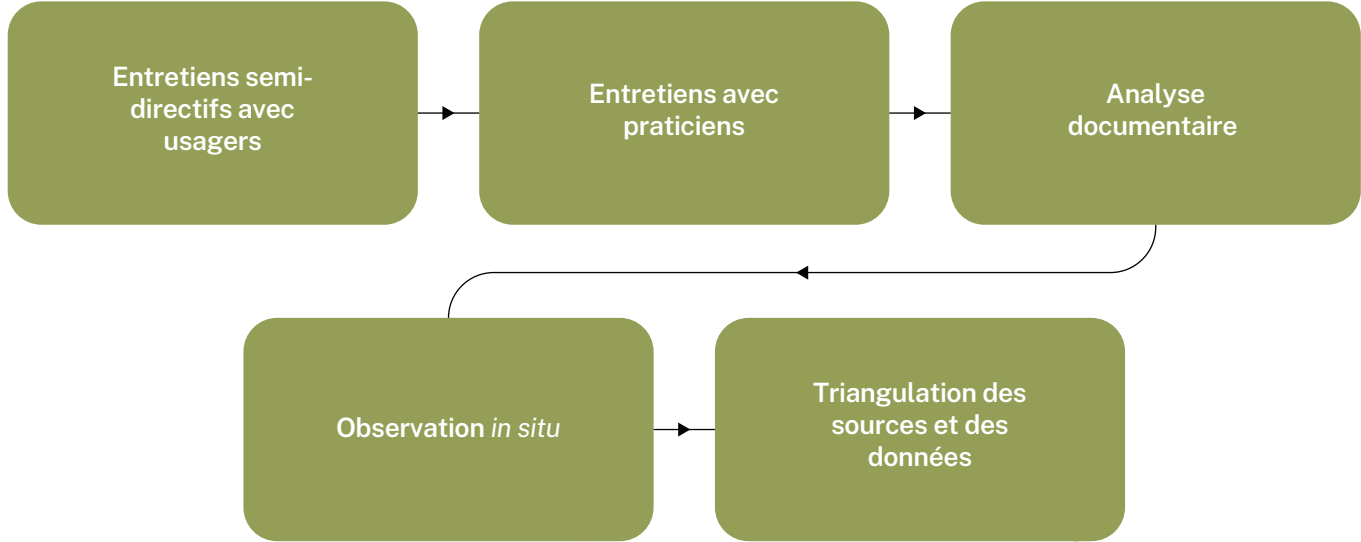
Pour comprendre comment l’image de marque d’un espace de coworking influence à la fois l’expérience vécue par ses usagers et les décisions de gestion de ses responsables, nous avons mené une étude de cas approfondie sur le terrain. L’approche adoptée est résolument qualitative, orientée vers l’immersion et la diversité des regards.

Nous avons commencé par interroger les principaux concernés : entrepreneurs, freelances, étudiants et autoentrepreneurs. À travers des entretiens semi-directifs, ces usagers ont partagé leur perception du lieu, leur rapport à son identité, et les signaux – explicites ou implicites – qui renforcent leur attachement ou leur distance à la marque du coworking.

Dans la foulée, les gestionnaires de l’espace ont été sollicités pour mieux cerner la vision stratégique portée par la direction : quels sont les leviers d’image mobilisés ? Quelle place accordent-ils à l’expérience client dans la construction du capital-marque ? Quelle articulation entre image projetée et image perçue ? Mais au-delà des mots, l’observation directe a joué un rôle clé.

En occupant l’espace sur plusieurs semaines en tant qu’observateur-participant, un journal de bord détaillé, des photographies ciblées, et des scènes de vie capturées au fil du quotidien ont permis d’objectiver les usages, les atmosphères, et les points de friction comme d’enchantement.

Nous avons également analysé les discours disponibles : site internet, signalétique, publications sur les réseaux sociaux, supports de communication internes... autant d’éléments qui incarnent la marque dans son expression quotidienne. Enfin, les données issues de ces différentes sources ont été croisées systématiquement. Cette triangulation méthodologique – entre verbatims d’entretiens, observations in situ et documents de communication – garantit la solidité des interprétations et renforce la fiabilité des conclusions car dans un univers où l’image devient levier stratégique, comprendre ce qui se joue entre perception et performance est essentiel.





Le capital-marque ne saurait se résumer à une simple évaluation financière ou un simple levier de repérage, qu'il s'agit de capitalisation boursière, de chiffre d'affaires, d'un logo ou d'un nom distinctif. Il représente un actif immatériel fondamental (Keller, 1993), capable de prémunir l'entreprise contre l'imitation, de restreindre l'entrée de nouveaux concurrents et surtout de consolider une relation durable avec ses usagers.

**“Le capital-marque ne saurait se résumer à une simple évaluation financière ou un simple levier de repérage. Il représente un actif immatériel fondamental capable de prémunir l’entreprise contre l’imitation, de restreindre l’entrée de nouveaux concurrents et surtout de consolider une relation durable avec ses usagers”**

À ce titre, il mérite d'être géré avec une attention particulière et rigoureuse. Comme toute stratégie marketing cohérente, la gestion du capital-marque axé sur l'image suppose une planification réfléchie, une vision à long terme et un marketing orienté vers la perception client. C'est cette capacité à inscrire la marque dans la mémoire (Aaker, 1991) collective – de façon stable et différenciante (Kapferer, 1998) – qui en fait un levier fondamental de performance. Ainsi, pour qu'une marque s'impose dans l'esprit des utilisateurs et génère des retombées concrètes en matière de différenciation, de rentabilité, d'attractivité et de fidélisation, elle doit s'appuyer sur une image forte, construite et entretenue selon les principes de la théorie du noyau central et périphérique (Michel, 1999, 2022).

Le **noyau central** – ou noyau dur – de l'image de marque englobe les associations fondamentales, inconditionnelles et non négociables qui fondent l'identité perçue d'un espace et qui sont partagées par une majorité de clients. Ces éléments structurants assurent la signification, l'organisation, la pérennité et la reconnaissance de la marque (ex : convivialité, originalité, café, coworking, partage, praticité...). Autrement dit, ce noyau agit comme une promesse implicite faite au consommateur en assurant un certain niveau de qualité attendu et renforçant la confiance et l'engagement envers l'espace de coworking. Dans cette optique, les espaces de coworking doivent impérativement préserver, renforcer et enrichir leur image fondatrice pour garantir la modernité, la cohérence et l'authenticité de leur noyau central.

Ce principe fondamental, qui consiste à rester fidèle à son socle identitaire tout en l'actualisant selon les attentes contemporaines et les évolutions du marché, constitue un levier efficace d'ancrage mémoriel et de différenciation.

Le **noyau périphérique** quant à lui regroupe des attributs plus modulables et adaptables : ce sont des éléments complémentaires à ceux du noyau central, susceptibles d'évoluer au gré des contextes, des innovations ou des nouvelles attentes clients (ex : ambiance studieuse, multiculturalité, calme, accessibilité économique...). Quelle que soit leur nature, l'ensemble de ces attributs – centraux et périphériques – doit former une image globale positive, forte, cohérente (Huvé-Nabec, 2004 ; Tafani et al., 2009), dense, différenciante et facilement mémorisable, source de fidélité et d'attractivité. Certaines enseignes de coworking, telles qu'AntiCafé à Paris, illustrent parfaitement cette configuration : elles ont su développer un noyau central solide, articulé autour de l'innovation, de la flexibilité, du partage, de la convivialité et d'une communauté active, tout en développant un noyau périphérique axé sur la praticité, la productivité et l'accessibilité.

En complément, ces associations peuvent être opérationnalisées à travers plusieurs leviers : fonctionnels (ex : qualité des infrastructures, Wi-Fi performant, mobilier ergonomique, modularité des espaces, flexibilité horaire...), symboliques (ex : valeurs incarnées comme l'ouverture, créativité, modernité ou appartenance communautaire...) et expérientiels (ex : ambiances sensorielles stimulantes, atmosphère immersive, interactions sociales enrichissantes...). Cette richesse et cette complexité de l'image de marque trouvent leur origine dans la nature multifonctionnelle des espaces de coworking, conçus comme des lieux hybrides et dans la pluralité des bénéfices recherchés par leurs utilisateurs : performance, confort, socialisation, épanouissement, inspiration créative, sentiment d'appartenance, etc. À ce titre, des acteurs comme Remix Coworking se distinguent par leur capacité à allier une atmosphère chaleureuse et originale à des services complémentaires inspirants : ateliers créatifs, événements collaboratifs, espaces détente ou cafés participatifs. Ce positionnement cohérent et différenciant permet de cristalliser à la fois le noyau dur et les attributs périphériques de leur image de marque.



Fig. 1. Associations de l'image de marque

Par ailleurs lorsque ces représentations sont clairement définies, cohérentes, valorisées et ancrées dans l'esprit des usagers – qu'elles soient fonctionnelles, expérientielles ou symboliques – et qu'elles se déclinent de manière homogène dans les différentes dimensions de l'offre (communication, service, aménagement, politique tarifaire...), elles constituent le socle d'un capital-marque puissant. Ce capital devient alors un véritable levier stratégique, générateur d'un avantage concurrentiel durable, difficilement imitable, et source de rentabilité, d'attractivité et de fidélité dans un univers où les offres tendent à se banaliser. Mieux encore ces représentations fonctionnent comme des filtres cognitifs dans le processus décisionnel : elles servent de repères mentaux rassurants, facilitateurs des choix et confortant l'utilisateur dans sa recherche de sens, de cohérence et de valeur dans son environnement professionnel.

Parallèlement, il est essentiel de consolider et d'optimiser à la fois le noyau central et le noyau périphérique de l'image de marque. Ces deux dimensions, en interaction constante, jouent un rôle complémentaire dans l'attraction et la fidélisation des usagers. L'image fonctionnelle, socle de toute promesse de marque, doit être renforcée par la qualité irréprochable des services et des prestations fondamentales – qu'il s'agit de l'ergonomie des espaces, de la connectivité, de la modularité ou de la fiabilité des infrastructures. En parallèle, l'image expérientielle doit se fonder sur des éléments sensoriels et émotionnels pour générer une ambiance chaleureuse, immersive et collaborative : musique d'ambiance, parfums subtils, design soigné, technologies immersives comme la réalité virtuelle, événements communautaires ou animations thématiques. Enfin, l'image symbolique – reflet des valeurs et de personnalité de la marque – devra mettre en relief des principes fédérateurs tels que l'innovation, la collaboration, l'inclusivité, le sentiment d'appartenance et la contribution sociale, pour renforcer la résonance identitaire de l'espace auprès de ses publics.





En parallèle, le capital marque axé sur l'image doit s'inscrire dans une logique de stratégie relationnelle étendue, fondée sur des partenariats locaux au sein d'un écosystème élargi et cohérent. Celui-ci peut inclure des entreprises, des associations, des incubateurs, des universités, des acteurs publics, ainsi que des communautés d'utilisateurs. L'organisation d'ateliers collaboratifs, de rencontres thématiques, d'événements communautaires ou encore de rituels d'intégration renforce la dimension relationnelle, humaine et ancrée localement de la marque. Par ailleurs, pour être véritablement différenciante, l'image de marque doit être pensée de manière holistique. Elle doit intégrer l'ensemble des dimensions de l'expérience client – sensorielles, affectives, cognitives, comportementales et relationnelles – selon le modèle SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE, condition sine qua non pour bâtir un capital-marque robuste, engageant et pérenne.

Évidemment, la performance durable du capital-marque fondé sur l'image repose sur une communication omnicanale continue, cohérente et intelligemment ciblée. Celle-ci doit s'appuyer sur des campagnes engageantes, créatives et régulièrement renouvelées, diffusées via une pluralité de canaux (site web, réseaux sociaux, presse spécialisée, bouche-à-oreille, plateformes d'avis, storytelling immersif, etc.). Ce dernier, lorsqu'il met en scène clients et collaborateurs dans leur quotidien professionnel au sein de l'espace de coworking, permet de valoriser de manière authentique et factuelle la richesse de l'expérience vécue. Dans un univers où le concept même de coworking reste encore flou pour une partie du public, cette démarche de communication devient fondamentale : elle aligne l'image perçue avec l'image voulue, tout en consolidant la crédibilité, la mémorabilité et l'attractivité de la marque.

Enfin, il est essentiel de mettre en place une veille stratégique rigoureuse, structurée autour de benchmarks concurrentiels, d'études de marché, d'audits réguliers et de baromètres de suivi. Ces dispositifs permettent de recueillir les retours des clients et des salariés sur l'image de marque et d'identifier les pratiques concurrentielles. L'enjeu : suivre et mesurer la stabilité de l'image projetée, et ajuster en temps réel les attributs de l'image de marque, garantir la cohérence entre l'image voulue et l'image perçue, tout en s'assurant qu'elle reste forte, distinctive, cohérente et alignée sur les attentes évolutives du marché.

En somme, sur un marché où la bataille concurrentielle se joue autant sur les prix que sur la qualité perçue de l'expérience, le capital-marque fondé sur l'image devient un levier stratégique incontournable. Une marque forte est celle qui parvient à incarner de manière cohérente et durable l'expérience qu'elle promet à ses clients. Plus que jamais, à l'heure où les espaces de coworking se multiplient et où les utilisateurs recherchent des expériences porteuses de sens, d'émotion et de valeur, l'investissement dans l'image de marque n'est pas un luxe, mais une nécessité absolue. Lorsqu'il est clairement défini, rigoureusement géré et étroitement aligné sur les besoins des utilisateurs, le capital-marque axé sur l'image devient un actif différenciateur, rentable et résilient.

Dans un environnement en mutation rapide, marqué par la standardisation de l'offre et l'exigence croissante des utilisateurs, les espaces de coworking ne peuvent plus se contenter d'offrir un bureau partagé. Ils doivent construire une véritable expérience de marque, fondée sur une identité forte, une ambiance mémorable et une communauté engagée. Les recommandations suivantes visent à guider les managers dans la mise en œuvre d'une stratégie de capital-marque pertinente, durable et alignée sur les nouvelles attentes de leurs clients.

- **Consolider le noyau central de l'image de marque.** Le noyau central regroupe les attributs inconditionnels qui structurent la représentation de l'espace par les utilisateurs : convivialité, innovation, partage, confort, flexibilité. Il incarne la promesse fondamentale faite au client et assure cohérence, reconnaissance et fidélité. Il convient de le formaliser clairement, de l'incarner dans tous les supports et de l'actualiser régulièrement sans en dénaturer l'essence.
- **Déployer intelligemment le noyau périphérique.** Autour de ce socle identitaire, les managers doivent construire un noyau périphérique souple, composé d'éléments adaptables aux évolutions du marché : ambiance studieuse, multiculturalité, événements créatifs, accessibilité tarifaire, nouvelles technologies. Ces attributs doivent enrichir l'expérience sans brouiller le message central. Ils permettent d'ajuster l'image de marque aux besoins spécifiques des cibles tout en renforçant l'attractivité.
- **Travailler l'expérience utilisateur comme levier d'image.** L'image expérientielle de l'espace se construit dans les détails : qualité sensorielle de l'aménagement, design immersif, interactions sociales, émotions vécues. Chaque point de contact contribue à renforcer l'image perçue. Il est essentiel d'orchestrer une expérience cohérente qui active à la fois les dimensions sensorielles, affectives, cognitives, comportementales et relationnelles, selon le modèle SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE.

- **Aligner communication, perception et promesse.** Le capital-marque ne repose pas seulement sur l'image voulue, mais surtout sur l'image perçue. Il faut donc s'assurer que la communication (digitale, visuelle, verbale) reflète fidèlement l'expérience réelle vécue dans l'espace. L'homogénéité entre discours, ambiance et services renforce la crédibilité. Un dispositif de veille régulière (enquêtes, audits, benchmarks) est indispensable pour ajuster le positionnement si nécessaire.
- **Penser l'image comme levier relationnel et stratégique.** L'image de marque ne se limite pas à un atout marketing : elle structure les relations avec l'écosystème. En développant des partenariats locaux (entreprises, associations, universités, institutions), les espaces renforcent leur ancrage et leur dimension symbolique. Une image forte et partagée devient alors un vecteur d'engagement collectif, de résilience face à la concurrence et de différenciation durable.

Il faut donc garder à l'esprit qu'un lieu réussi ne se résume pas à ses murs, mais à ce qu'il fait ressentir, partager et incarner. Construire un capital-marque solide, c'est donner à votre espace une âme reconnaissable, évolutive et attachante. C'est aussi faire de chaque détail – de la lumière à la musique, du mobilier aux mots – un levier d'engagement. Dans un marché où l'offre se banalise, c'est l'expérience vécue qui fera toujours la différence.

# Bibliographie

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

Huvé-Nabec, L. (2004). « L'extension du circuit de distribution sélectif d'une marque : Quelles répercussions sur l'image de la marque et sur celle de l'enseigne ? ». *Décisions Marketing*, vol. 35, pp. 49-60.

Kapferer, J.-N. (1998). *Les marques – Capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes*. Eyrolles.

Keller, K. L. (1993). « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity ». *Journal of Marketing*, vol. 57, n°1, pp. 1-22.

Michel, G. (1999). L'évolution des marques : Approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°4, pp. 33-53.

Michel, G. (2022). *Au cœur de la marque : Les clés du management des marques*. Dunod.

Tafari, E., Michel, G., Rosa, P. (2009). « Effets de la congruence perçue entre l'image de la marque et celle du point de vente sur les réactions des consommateurs ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n°1, pp. 25-42.



# UNIVERSITY ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS: CATALYSTS FOR REGIONAL INNOVATION AND GROWTH

The evolution towards knowledge-based economies has led universities all around the world to embark upon a third mission, beyond teaching and research, to make a more direct and significant contribution to social and economic development through student entrepreneurship. This call for a conversion of universities knowledge flow into value creation falls within the new entrepreneurial ecosystem paradigm as a promising horizon for higher education institutions to foster regional innovation and growth.

By Hind Salih

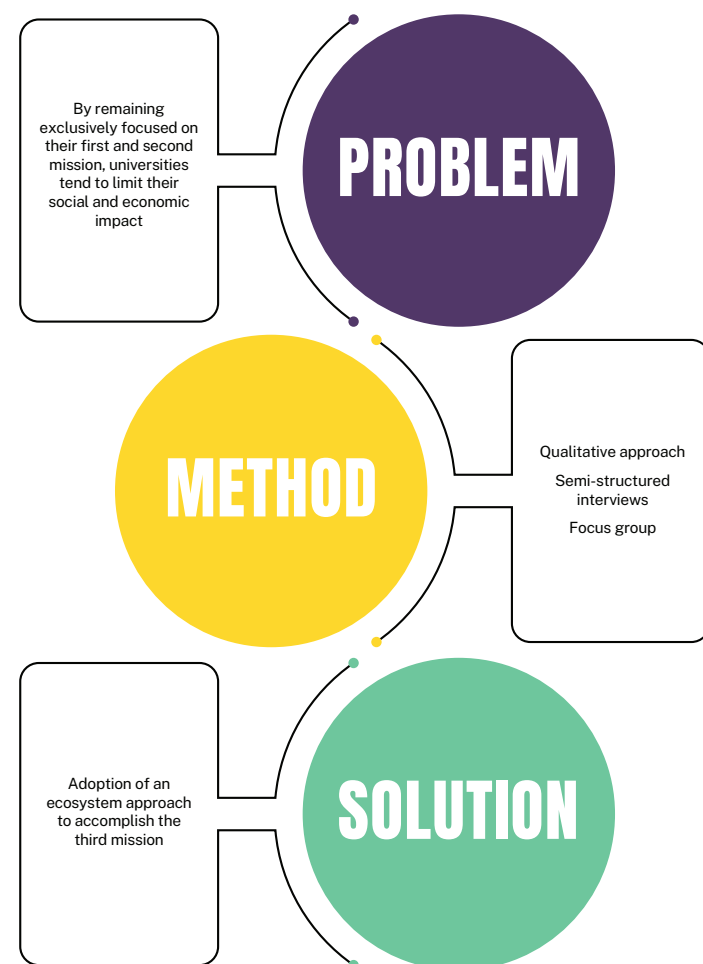




# The article in a nutshell

Entrepreneurship has been associated not only with organizations of businesses but also with continuous economic and social development. And while scholars have been growing awareness for the social and cultural embeddedness of entrepreneurship, the focus of the present study has increasingly shifted from individual entrepreneurs to entrepreneurial ecosystems as an interrelated set of actors, organizations, resources and values that generate and support regional entrepreneurial activities, capturing the entrepreneurial output component described by Erik Stam integrative model of entrepreneurial ecosystems (Stam, 2005), in addition to the institutional arrangements' component captured by the formal institutions, culture, and network elements, and the resource endowment component captured by the physical infrastructure, finance, leadership, talent, knowledge, intermediate services and demand elements.

In this respect, universities have been grounding a crucial role in entrepreneurial ecosystems more specifically through the development of a knowledge-based competitive advantage for student entrepreneurs, thereby encouraging a bottom-up approach to commercialize the abundant knowledge flowing in universities, enable innovative market-oriented solutions and thus, enhance the overall regional economic performance through the accomplishment of the so-called “university third mission” – i.e. the university's contributions to societal and economic development by ensuring knowledge spillovers in addition to knowledge creation (second university mission: research), and knowledge dissemination (first university mission: teaching).



It is now generally accepted that universities are an important instrument in the facilitation of the contemporary knowledge-based economy (Bano & Taylor, 2014; Maniglio, 2018; Scott, 2005). Since much knowledge is developed within universities and government research establishments, they are seen as important catalysts for regional economic and social development, through the spin-off of new, innovative enterprises that add value through knowledge creation. Hence it is largely, though not exclusively, for this reason that Governments around the world, are attempting to create more “Entrepreneurial Universities” (Guerrero *et al.*, 2006).

Increasingly higher educational institutions are being required to operate more entrepreneurially, commercializing the results of their research and spinning out new, knowledge-based enterprises (Kirby, 2005). According to Etzkowitz (2004), universities have already been undergoing a “second revolution”, incorporating economic and social development as part of their mission. The first academic revolution made research an academic function in addition to teaching. Since then, the emerging entrepreneurial university has been integrating economic development as an additional function.

In Morocco, public administrations and other institutions have begun to establish supporting measures to create favorable environments for entrepreneurship at the university level and motivate the interaction between these organisms and universities. Admittedly, there is a growing awareness<sup>2</sup> among Moroccan universities of the importance of the so-called “third mission” (Hamdani & Koubaa, 2020), but it is most certainly far too early to talk about a “conversion project”.

## BOX 2 . ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

Entrepreneurial University is defined as a university that have the ability to innovate, recognize and create opportunities, work in teams, take risks and respond to challenges, on its own, seeks to work out a substantial shift in organizational character so as to arrive at a more promising posture for the future. In other words, it's a natural incubator that provides support structures for teachers and students to initiate new ventures: intellectual, commercial and conjoint<sup>3</sup>.

## BOX 1 . THE THIRD MISSION OF THE UNIVERSITY

In recent years, there has been increasing pressure on universities, to shift from mainly teaching and performing research, and adding a Third Mission (TM), portrayed as a contribution to society. Universities engaged in TM activities are becoming engines that contribute to the social, economic and cultural development of the regions in which they operate, by transferring knowledge and technologies to industry and to society at large. Thus, the TM refers to an extensive array of activities performed by higher education institutions which seek to transfer knowledge to society in general and to organizations, as well as to promote entrepreneurial skills, innovation, social welfare and the formation of human capital. Furthermore, it concerns the development of science and society through various forms of communication and social engagement. These activities are usually classified in relation to research (technology transfer and innovation), to teaching (lifelong learning/continuing education) and to university engagement in social and cultural life<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Based on Laredo (2007), Predazzi (2012) and Compagnucci & Spigarelli (2020).

<sup>2</sup> “[...] universities do not declare that the aim is to become entrepreneurial but rather they are aware of the importance of entrepreneurship and entrepreneurial initiatives and they are trying to set actions to respond to government directives and market needs, thus go with the flow [...] entrepreneurialism is considered in Moroccan public universities’ strategic plan. Ambitious actions were set to implement for the quadrennial 2015–2018 (Hamdani & Koubaa, 2020).

<sup>3</sup> Based on Clark (1998), Kirby (2002) and Etzkowitz (2003).



The purpose of this study is to shed light on important gaps concerning the strategic approach of universities in building entrepreneurial ecosystems in a lower middle-income emerging country like Morocco (The World Bank, 2018), while the ultimate goal is to suggest perspectives of improvement of the existing strategies of universities to deploy their third mission activities such as entrepreneurship education, entrepreneurial culture and knowledge spillovers programs with future research venues and adequate methodologies to conduct these activities while considering their regional effects in higher education institutions (see Figure 1).

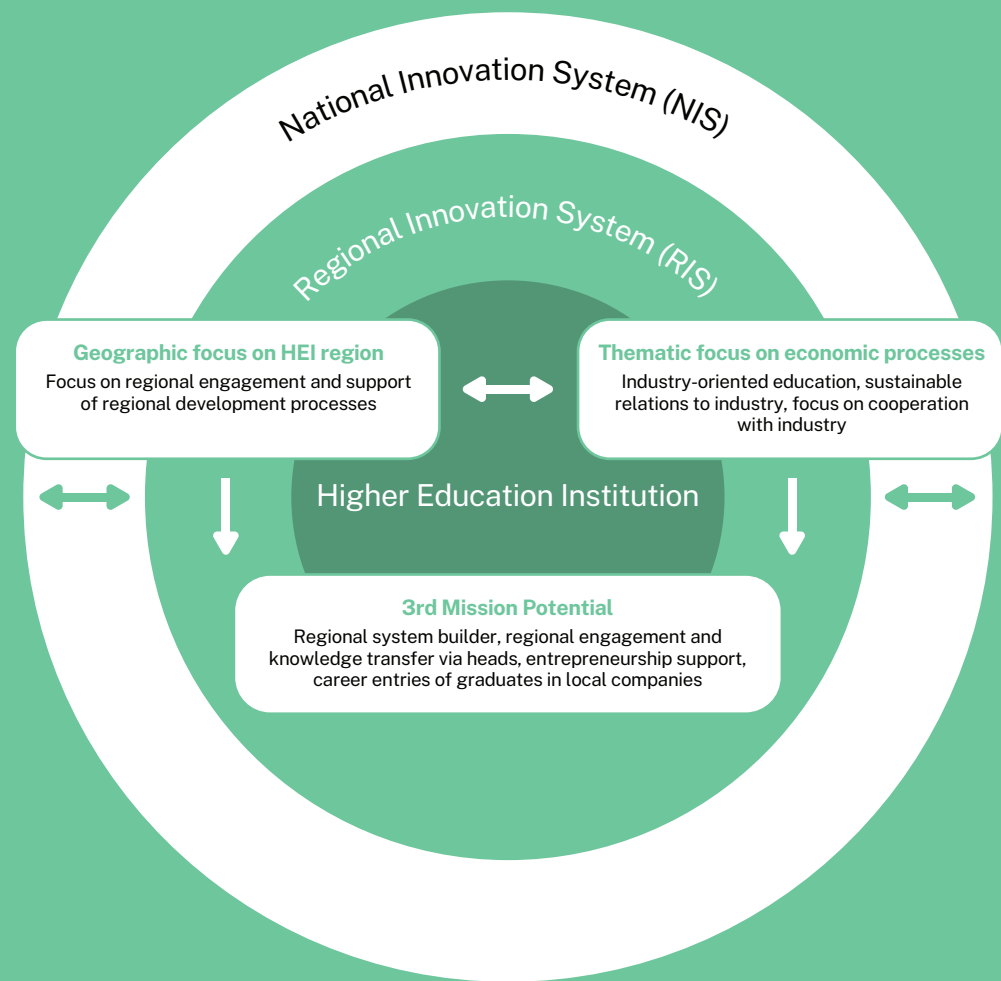


Figure 1. Potential for "Third mission engagement" of higher education institutions (Jaeger & Kopper, 2014)

This means, most importantly, laying the groundwork for the establishment of a model of entrepreneurial universities with an ecosystem approach in Morocco to join the third wave of universities transformation in emerging economies knowing that several countries – like Turkey (Temel *et al.*, 2015), Mexico (Rehák *et al.*, 2020) and Brazil (Dalmarco *et al.*, 2018) – have introduced programs intended to develop or increase their competitiveness through the development of entrepreneurial universities aiming to simultaneously creating knowledge, skills and competencies, as well as new ventures and jobs. This is indeed a major challenge for universities that are keen to align with government policies, respond to regional needs and demonstrate impact.

Considered as a fundamental tool for fostering resilient economies based on entrepreneurial innovation (Roundy *et al.*, 2017, Stam & Spigel, 2017), entrepreneurial ecosystems have received increasing attention from scholars, highlighting the importance of structural, cultural and social factors of entrepreneurship (Stam & Spigel, 2017; Theodoraki *et al.*, 2018) and their contextualization through the local specificities of places and cities (Audretsch & Belitski, 2017). Therefore, an ecosystem approach was adopted to first understand the theoretical role of universities in

regional entrepreneurial ecosystems with an exploratory phase by organizing semi-structured interviews and focus groups with different actors of the regional ecosystem including university presidents, support systems managers, researchers, investors, banks representatives and policy makers ; and then to grasp the practical effect of university entrepreneurial ecosystems (UEEs) conditions on the innovativeness of student entrepreneurs. The empirical study was conducted in Marrakech-Safi region (see Figure 2).

Description	
Ecosystem approach	An ecosystem approach enables a broader understanding of organizations strategies as well as the role of the context on the entrepreneurial dynamics. It requires a holistic and systemic view rather than focusing on a few dimensions of the exchange. This makes it possible to grasp the co-evolution and mutualistic interdependence among a complex nested system of diverse organizations and actors, by avoiding any (over)simplification of the phenomenon through a more realistic and consistent view <sup>4</sup> .
Qualitative methodology	Our study is multi-method in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to our subject matter. This means that we study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret phenomena, in terms of the meanings people bring to them. This involves the studied use and collection of a variety of empirical materials that describe routine and problematic moments and meanings in individuals' lives <sup>5</sup> .
Qualitative methodology	<ul style="list-style-type: none"><li>• A <b>Focus group</b> was organized on December 8th, 2020, with diverse entrepreneurial ecosystems researchers, practitioners, and policy makers to exchange insights and inspiration about the status of entrepreneurial ecosystems as a phenomenon, and to which extent it is emerging in Marrakech-Safi region. This focus group was organized in a format of hybrid webinar, and it was hosted by Mohammed 6 Polytechnic University.</li><li>• <b>Semi-structured interviews</b>: once the contextual regional setting of universities was clarified by the speakers of the focus group, we selected the three universities established in the region of Marrakech Safi as an official population of this study. Then, as a second part of the explorative phase, we conducted a series of three semi-structured interviews with managers and decision makers from these universities:<ul style="list-style-type: none"><li>- Prof. Fatimzohra Iflahen: Vice president in charge of innovation and entrepreneurship at Cadi Ayyad University (Marrakech) ;</li><li>- Mr. Hicham El Habti: President of Mohammed 6 Polytechnic University ;</li><li>- Prof. Ali Moujtaid: Head of entrepreneurship and innovation department at Private University of Marrakech.</li></ul></li></ul> <p>Interviewees spoke about the initiatives launched by each university to promote entrepreneurship and innovation; notably, the ongoing initiatives of building UEEs specific to each university, and how it reflects on the contribution of these universities to the social and economic development in the region of Marrakech-Safi, as a potential outcome of the accomplishment of university third mission.</p>

Table 1. Methodological elements

<sup>4</sup> Based on Acs *et al.* (2017), Isenberg (2010), Stam & Van de Ven (2021) and Theodoraki *et al.* (2018).  
<sup>5</sup> Following Denzin & Lincoln (2005) instructions.



“The university must link its development with that of its region, in order to first radiate at the level of its territory”

Universities in Morocco have been experiencing a significant change through a series of reforms under the High Directive of His Majesty the King Mohammed 6, such as the National Education and Training Charter (1999) and the Emergency Plan 2009-2012 for the overhaul and modernization of the education and training system, followed by the Strategic Vision of Reform 2015-2030 to infuse greater quality and equality in Moroccan schools (CSEFRS, 2015). This urged universities and higher education institutions to take a set of actions in terms of change management, support and involvement of university structures, stakeholders and representative bodies (staff, councils, collaborators, etc.) to reach the critical size needed to create universities of multidisciplinary excellence with more substantial research structures, to create a new operating synergies between researchers and practitioners in key economic sectors such as agriculture, renewable energies and telecommunications.

BOX 3.UNIVERSITY ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM (UEE)

University Entrepreneurial Ecosystem (UEE) is an interconnected tool to develop students’ venture within the university framework. Nowadays, a university not only plays a vital role in entrepreneurship development, but also develops a systematic process where talented graduates invent, innovate and commercialize their ideas. The core of UEE is the start-ups of the students which discusses to exertions undertaken by university to generate, develop and nurture, promote and commercialize venture within a university framework. A university entrepreneurial ecosystem is defined as multidimensional enterprises that support entrepreneurship development through a variety of initiatives related to teaching, research and outreach. The concept of UEE proposes interconnectedness with all the stakeholders, organizations, institutions, and entrepreneurial processes by the dynamic university system which coexist to connect, mediate and govern the performance of the entrepreneurial environment<sup>6</sup>.



More recently, in a report entitled “Higher education reform: Strategic perspectives”, The Higher Council for Education, Training and Research (CSEFRS, 2019) strongly advocates making the university a regional hub and argues that “through the training of the laureates and the production of research, the university contributes to the progress of the nation, whose impact must be visible at the level of its region of establishment. The university must thus link its development with that of its region, in order to first radiate at the level of its territory”. This echoes the project of Advanced Regionalization (2000) undertaken by the Government of Morocco in the last twenty years which aims at strengthening the region’s role in the Kingdom, which implies major changes in the partition of powers between central government and local actors. Today, regionalization agendas are executed by regional centers of investment (CRIs) in close collaboration with local stakeholders both in the public and in the private sector. It is against this background that CRI Marrakech-Safi is actively partnering with universities<sup>7</sup> to meet the social and economic challenges in the region while encouraging a bottom-up approach and synergy by engaging all stakeholders (professors, students and administrators) in line with the growing paradigm of university entrepreneurial ecosystem (UEE), including entrepreneurship education, incubation, technology transfer, internationalization, regional implications and partnerships with industry and government.

<sup>6</sup> Based on Shil et al. (2020).  
<sup>7</sup> In January 2020, a partnership with Université Cadi Ayyad (UCA) for supporting the economic inclusion of youth, and in November 2020, a collaboration with Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) to assist the entrepreneurial fabric, to name but two.

Figure 2. Marrakech-Safi region: Key figures



	Population : Urban/Rural	Surface (km2)
Marrakech	1 330 468	2 625
Chichaoua	369 955	6 872
Al Haouz	573 128	6 212
ELKela des Sraghna	537 488	4 193
Rhamna	315 077	5 877
Essaouira	450 527	6 355
Safi	691 983	6 351
Youssoufia	251 943	2 919
Marrakech-Safi	4 520 569	41 404

The Marrakech-Safi region, located in the center of the country and encompassing part of the High Atlas, covers an area of 39 167 Km. Its capital, Marrakech, is the second most populous prefecture of the seventy-five Moroccan provinces and prefectures, with more than 1.5 million inhabitants in 2020. This seventh region of the new Moroccan administrative division consists of a prefecture, Marrakech, in more than seven provinces. These are the provinces of Safi, Al Haouz, El Kelaa des Sraghna, Essaouira, Chichaoua, Rehamna and Youssoufia. The urban population represents 44% of the total population of the region in 2020. The latter is made up of 255 municipalities of which 27 are entirely urban. Twenty of the 228 rural municipalities each have an urban center.



- 1st contribution to the added value of the tourism sector
- 2nd contribution to the value added of the extractive industries and construction sectors
- 3rd source of national wealth
- 3rd lowest unemployment rate in 2018
- 3rd largest productive and second largest exporter of artisanal products in 2015, after having been 1st for years



<b>GDP PER CAPITA</b>	Region : 26.197 National : 30.510	3rd region of Morocco in terms of wealth and 11th in terms of GDP per capita; with a contribution of 11.4% to global GDP in 2017
<b>POVERTY</b>	Region : 4,6% National : 4,8%	6th less poorest region in Morocco but remains the 3rd most vulnerable to poverty
<b>UNEMPLOYMENT</b>	Region : 7,4% National : 9,4%	The Marrakech-Safi region is ranked 3rd in terms of the level of unemployment which remains below the national level, at 7.1% against 9.8% in 2018
<b>GDP PER SECTOR</b>	Primary : 13,6% Secondary : 21,1% Services : 65,3%	13,6% 29,4% 57% <div>● Region ● National</div>

\* GB : Global budget

\*\* PIE : Public Instututions & Entreprises

Source : DRETLEMS<sup>8</sup> (2021)

The regional GDP in Marrakech-Safi is dominated by the tertiary sector (mostly tourism), while regional employment is driven by the agricultural sector. Services and tourism are largely concentrated in the City of Marrakech, while industry is concentrated around the urban centers of Safi, Marrakech, Benguerir and Youssoufia. Agriculture employs 45% of the population. The region represents 13.3% of the total Moroccan population, that is 4.8 million inhabitants in 2020. Approximately 1.2 million young people, namely 26% of the population of the region, are enrolled in one of the cycles of education (preschool, school or higher) or in one of the vocational training courses. Higher education in the region is represented by Cadi Ayyad University, one of the leading public universities nationally and regionally. Since its creation in 1978, it has ensured that it plays its full role in the creation and transmission of knowledge, and that it stands out in research and innovation. Over the years, it has developed other structures that have strengthened the higher education landscape. For the year 2019-2020, there are 83 504 students in the normal cycle, 4 022 in the Master’s program and 2 800 in the doctoral program, representing a total student population of 90 326, spread over six faculties and eight other regulated access institutions attached to the same university<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Monograph by Regional Directorate for Equipment, Transport, Logistics and Water of Marrakech-Safi, available (in French) on the Ministry website: [www.equipement.gov.ma](http://www.equipement.gov.ma)

<sup>9</sup> Information extracted from the report (in French) entitled “Marrakech-Safi. Cadre de performance 2015-2018 du suivi de la vision stratégique à l’horizon 2030”, by Conseil Supérieur de l’Éducation de la Formation et de la Recherche Scientifique & Instance Nationale d’Évaluation du Système d’Éducation, de Formation et de la Recherche Scientifique, 2020.

Since entrepreneurship has become the relief to deal with economic crises, promoting entrepreneurship within university and developing measures to support entrepreneurial activities are now an imperative necessity (Audretsch & Belitski, 2017; Compagnucci & Spigarelli, 2020). A new priority implies a process of the transformation of university’s short-term goals into the development of its third mission activities and needs to be implemented through appropriate design and strategic planning, defining the activities and services to implement based on its resources and environment characteristics, such as the regional characteristics that has an impact on the university’s vision and initiatives as well as contextual peculiarities that influence how a university reacts. Therefore, each university must align its strategic plan with regional characteristics.

The results obtained from interviews and focus groups emphasize the crucial importance of the social dimension in the study of entrepreneurial ecosystems, including structural (ties, stability, and configuration),

They also indicated that scientific research activities and projects conducted within the university should not only be converted into publications, patents, and intellectual properties, it should also be credited as reliable source of innovative ideas that can be held by students and supported by all the actors of the university entrepreneurial ecosystem. This will give student entrepreneurs the chance to turn more quickly and effectively inventions into marketable innovations.

“There is a crucial importance for relevant stakeholders in Marrakech-Safi region to put knowledge-based innovation at the heart of universities’ vision and strategy”

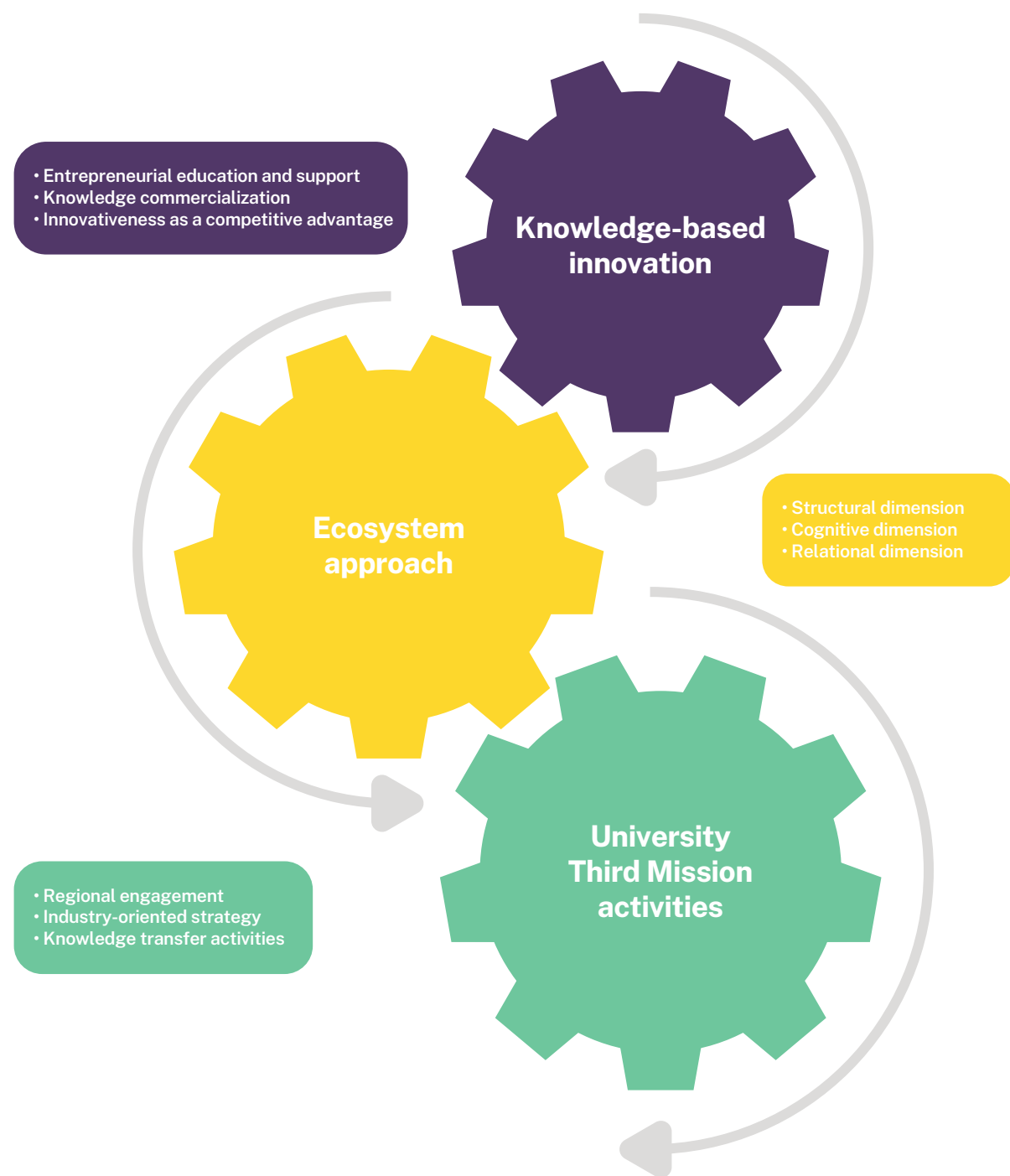
cognitive (shared goals and knowledge, shared narratives), and relational (trust, norms, members obligations, identification) aspects of the problem. Furthermore, the facts on the ground show that entrepreneurial ecosystems in Morocco are still nascent and in consolidation. This is also recognized in the Global Entrepreneurship Monitor report (GEM, 2019) stating that there are still shortcomings in Moroccan entrepreneurial ecosystems related to governance issues (lack of structure and transparency, redundancies, etc.) which must be acknowledged and dealt with, globally and regionally, to provide a stronger foundation for future entrepreneurial ecosystems.

Overall, our study clearly show the crucial importance – if not the imperative – for relevant stakeholders in Marrakech-Safi region to put knowledge-based innovation at the heart of universities’ vision and strategy where they are stressed to take all steps, accomplishing their third mission to promote innovative, competitive, and sustainable entrepreneurship in the region starting from their internal UEEs (see Figure 3). Regional university’s pathways to entrepreneurial transformation may be long, but they must be well-paved and rooted in a coherent vision of the regional ecosystem as a whole while paying close attention to each of its components.

Interviewees and participants also stated that initiatives launched by their respective universities to promote entrepreneurship and innovation – notably the ongoing initiatives of building UEEs that are specific to each university – should open up opportunities for (more) economic development in the region of Marrakech-Safi as a potential outcome of the accomplishment of university Third Mission.







**Figure 3.** Towards a Third Mission of the university in Marrakech-Safi<sup>10</sup>

**Source :** the author

<sup>10</sup> A more detailed description and discussion can be found in our Doctorate of Business Administration thesis entitled "From Knowledge-flow to Intellectual Capital Assets in University-based Entrepreneurial Ecosystems", jointly supervised by Prof. Alessio Castello (International University of Monaco) and Prof. Christina Theodoraki (Toulouse Business School).

The present study shed lights on the challenges faced by universities in playing the roles of their third mission on a regional scale. This involves the contribution of universities in the regional economic growth in addition to their traditional missions (second mission "research" and first mission "teaching"), specifically in the region of Marrakech-Safi (Morocco), mainly due to the following reasons:

- Presence of the target population (student entrepreneurs in universities) ;
- Regional economic potential for employment creation for the target population ;
- High level of interest and mobilization of local entrepreneurial ecosystem stakeholders.

Our study presents potential contributions on both a theoretical and managerial level:

At the theoretical level, this study contributes to the debate on universities strategic perspectives in terms of the adoption of the ecosystem approach to accomplish their third mission by generating knowledge-based innovation through the stream of student entrepreneurship, which seeks to understand fundamentally the way in which these strategic perspectives are chosen. The contextual dimension is also omnipresent in this study and shows how – in the case of Marrakech-Safi region – this research agenda can be improved and put in place.

At the managerial level, this study highlights the need to consider the crucial importance of the strategic shift in the ecosystem approach for universities to transform the abundant university knowledge flow into a competitive advantage for the benefit of student entrepreneurs in the region of Marrakech-Safi and beyond.

The expected practical contributions of this study are mainly addressed to university executive boards members. With the right governance, this can result in making roadmaps and best practices suggestions that can be used by universities to potentially improve their service offer and contribution to the regional business ecosystem ; first, by shifting (internally) from the "managerial" to the ecosystem approach, to integrate holistically all the stakeholders ; and second, by building sustainable university entrepreneurial ecosystems, not only as tangible assets (physical infrastructures) but also as intangible assets and values. In this regard, universities can be well established on the accomplishment of their third mission as an active strategic partner in the regional business ecosystem, by adapting the human capital to the local needs and extending the regional job market to unexplored horizons, through the generation of an impactful knowledge-based students ventures.

This, as a matter of fact, is very consistent with the recommendations made by The Higher Council for Education, Training and Research in its latest report: "European universities have recently begun a shift from the Humboldtian model, founded in the 19th century, to invest in new missions other than training and research. Today, we are mainly talking about a third mission of universities, which has emerged in

recent decades and which directs them towards the *entrepreneurial model*. In this sense, the Moroccan university should encourage within it the creation of organizational structures capable of helping student researchers carrying out new business ventures"

(CSEFRS, 2019). This is also recognized in the New Development Model calling for a "new generation of universities", "deeply rooted in their region and open to the world", "student-centered" and located "at the heart of the territorial ecosystem" (SCDM, 2021). Today, more than never, to quote Prof. Burton Clark, we are convinced that "being entrepreneurial is no longer a choice if the university wants to grow up in quality and reputation<sup>11</sup>" and we hope that this exploratory work will contribute to furthering reflection on this issue.



<sup>11</sup> Clark (1998) as cited in Hamdani & Koubaa (2021).



# References

Acs, Z.J., Stam, E., Audretsch, D.B., O'Connor, A. (2017), "The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach", *Small Business Economics*, vol. 49, pp. 1-10.

Audretsch, D. B. (2014), "From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 39, pp. 313-321.

Audretsch, D. B., Belitski, M. (2017), "Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 42, n°5, pp. 1030-1051.

Bano, S., Taylor, J. (2014), "Universities and the knowledge-based economy: perceptions from a developing country", *Higher Education Research & Development*, vol. 34, n°2, pp. 242-255.

Clark, B. R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities*, Oxford: Pergamon.

Compagnucci, L., Spigarelli, F. (2020), "The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints", *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 161, pp. 1-30.

CSEFRS (2015), *Vision Stratégique de la Réforme 2015-2030, Pour une école de l'équité, de la qualité et de la formation*, Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique.

CSEFRS (2019), *Réforme de l'enseignement supérieur. Perspectives stratégiques*, Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, Rapport N°5/Juin.

Dalmarco, G., Hulsink, W., Blois, G.V. (2018), "Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 135, pp. 99-111.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005), "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research", In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 1-32), Sage Publications Ltd.

Etzkowitz, H. (2003), "Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, vol. 32, p. 109-21.

Etzkowitz, H. (2004), "The evolution of the Entrepreneurial University", *International Journal of Technology and Globalization*, vol. 1, pp. 64-77.

GEM (2019), *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London, UK.

Guerrero, M., Kirby, D., Urbano, D. (2006), "A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach", Autonomous University of Barcelona, Business Economics Department, Working Paper Series, N°06/8.

Hamdani, K., Koubaa, S. (2020), "The strategic planning of university transformation: the case of Moroccan public universities", *Projectique*, vol. 1, n°28, pp. 51-68.

Isenberg, D. J. (2010). "How to start an entrepreneurial revolution", *Harvard Business Review*, vol. 88, n°6, pp. 41-50.

Jaeger, A., Kopper, J. (2014), "Third mission potential in higher education: measuring the regional focus of different types of HEIs", *Review of Regional Research*, vol. 34, n°2, pp. 95-118.

Kirby, D. (2006), "Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 31, n°5, pp. 599-603.

Laredo, P. (2007), "Revisiting the Third Mission of universities: toward a renewed categorization of university activities?", *Higher Education Policy*, vol. 20, n°4, pp. 441-456.

Maniglio, F. (2018), "The Global Transformation of University in the Economy of Knowledge Paradigm", *Italian Journal of Sociology of Education*, vol. 10, n°2, pp. 137-154.

OECD (1996), *The Knowledge-based Economy*, Head of Publication Service, OECD, Paris.

Predazzi, E. (2012), "The third mission of the university", *Rendiconti Lincei*, vol. 23, pp. 17-22.

Rehák, J., Bueckmann Diegoli, R., & Rodríguez Montes, M. A. (2020), "Entrepreneurship Micro-Ecosystems in Practice", In A. Daniel, A. Teixeira, & M. Preto (Ed.), *Examining the Role of Entrepreneurial Universities in Regional Development*, pp. 113-132.

Roundy, P. T., Bradshaw, M., Brockman, B. K. (2018), "The emergence of EEs: A complex adaptive systems approach", *Journal of Business Research*, vol. 86, n°1, pp. 1-10.

Roundy, P. T., Brockman, B. K., Bradshaw, M. (2017), "The resilience of EEs", *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 8, n°11, pp. 99-104.

SCDM (2021), *The New Development Model. Releasing energies and regaining trust to accelerate the march of progress and prosperity for all*. General Report, Special Committee on Development Model.

Scott, P. (2005), "Universities and the Knowledge Economy", *Minerva*, vol. 43, n°3, pp. 297-309.

Shil, M., Shahriar, M.S., Sultana, S., Rahman, S.N., Zayed, N.M. (2020), "Introduction to University-Based Entrepreneurship Ecosystem (U-BEE): A Model Case Study From Bangladesh", *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 24, n°1, pp. 1-10.

Stam, E. (2015), "Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique", *European Planning Studies*, vol. 23, n°9, pp. 1759-1769.

Stam, E., B. Spigel (2017), "Entrepreneurial Ecosystems", In *SAGE Handbook for Entrepreneurship and Small Business*, Blackburn, R., De Clercq, D., Heinoen, J. (ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 407-422.

Stam, E., Van de Ven, A. (2021), "Entrepreneurial ecosystem elements", *Small Business Economics*, vol. 56, pp. 809-832.

Temel, S., Durst, S., Yesilay, R. B., Hinteregger, C., Sukan, F. V., & Uzku, C. (2015), "The Drivers of Entrepreneurial Universities in Emerging Economies: A Turkish Case Study", In L. Carmo Farinha, J. Ferreira, H. Smith, & S. Bagchi-Sen (Ed.), *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*, pp. 569-588.

The World Bank (2018), *Supporting the Economic Inclusion of Youth Project*, The World Bank, Report N°PAD2018 (Project ID: P151169), Project details available at: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P151169>

Theodoraki, C., Messeghem, K., Rice, M.P. (2018), "A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study", *Small Business Economics*, vol. 51, n°1, pp. 153-170.



by  
**EMERGING  
BUSINESS  
Factory**

We  
**Connect,  
lead  
& deliver**  
Digital excellence

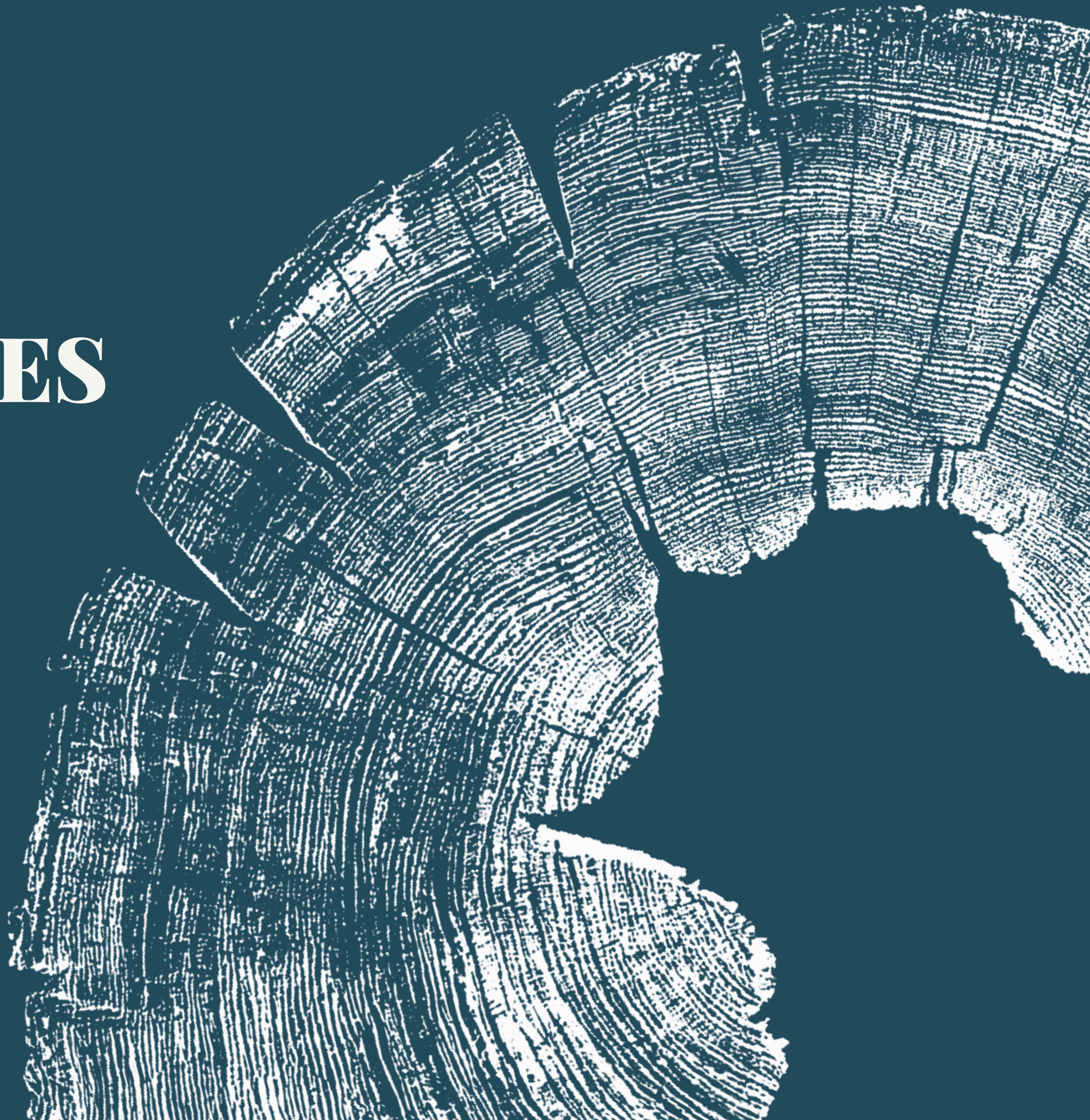




# POUR UNE APPROCHE ÉCOLOGIQUE DES INDUSTRIES CRÉATIVES

Il existe aujourd'hui plusieurs classifications des industries créatives qui varient selon les pays, les institutions et les chercheurs. Bien qu'elles aient évolué depuis leur émergence au début des années 2000 grâce aux efforts conjugués de plusieurs organisations et institutions mondiales telles que l'UNESCO, l'OCDE et l'OMPI, ces classifications restent encore aujourd'hui ancrées dans une approche verticale et hiérarchisante des produits et des services créatifs. Nous en proposons ici un état des lieux et une critique en faveur d'une approche alternative des industries créatives inspirée de l'écologie et des sciences de l'environnement.

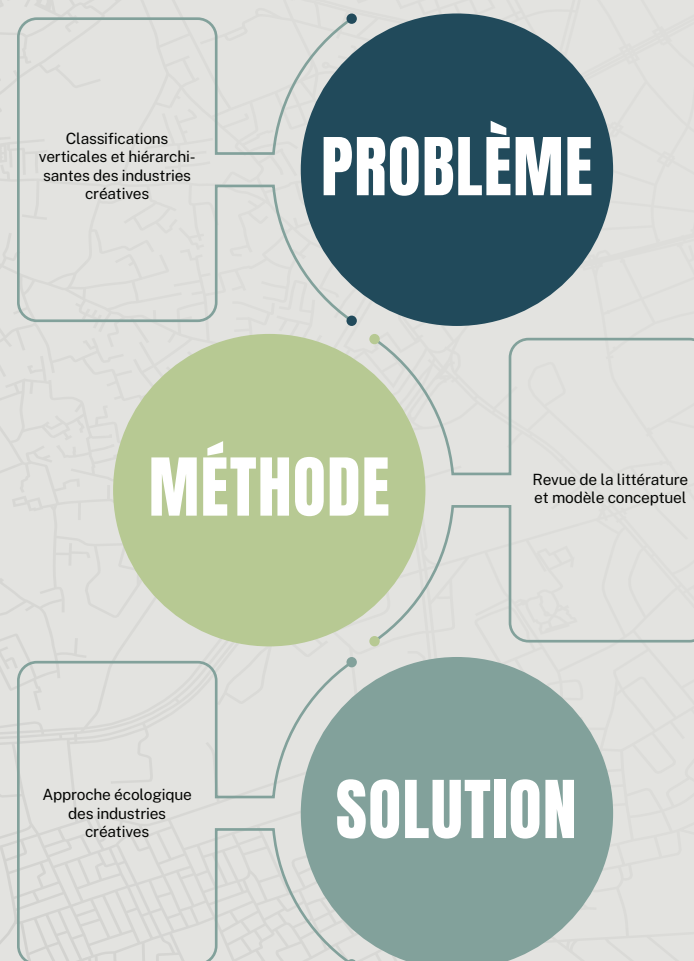
Par Soufiane Mezzourh et Taoufik Aboudia





# L'article en bref

Les premières classifications des industries créatives élaborées au début des années 2000 sont aujourd'hui adoptées par nombre de pays à travers le monde pour lesquels elles constituent un système de référence sur lequel ils basent leurs politiques de développement et de promotion des produits et services créatifs. Ces classifications varient selon les pays, les institutions et les chercheurs et se sont remarquablement consolidées ces dernières années grâce à l'engagement de plusieurs organisations et institutions mondiales telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO), l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). Toutefois, bien qu'ils apportent des outils et des méthodes tout à fait considérables pour comprendre et évaluer l'état des industries créatives et leur contribution au progrès économique et social, ces dispositifs classificatoires restent encore aujourd'hui bien ancrés dans une approche verticale et hiérarchisante des produits et des services créatifs qu'ils cherchent pourtant à développer et à valoriser. Le travail que nous présentons ici se veut une réflexion critique des classifications existantes des industries créatives et un plaidoyer en faveur d'une approche moins « cloisonnante » inspirée de l'écologie et des sciences de l'environnement.



L'expression « industries créatives » (*creative industries*) est d'abord entrée dans le vocabulaire de l'action politique grâce à une étude intitulée *Creative Nation* publiée en 1994 par le gouvernement australien, puis lors de la transition effectuée par l'influent département de la Culture, des Médias et du Sport (DCMS) du Royaume-Uni, à la fin de la décennie, qui souhaitait « recadrer le débat concernant l'utilité des arts et de la culture », dans lesquels on voyait auparavant des secteurs en marge de la vie économique et tributaires des subventions publiques.

En s'appuyant sur les idées des groupes de réflexion (*think tanks*) du New Labour, le thème des industries créatives a rapidement suscité un vif intérêt de la part des autorités politiques et des acteurs socio-économiques britanniques. Poursuivant les perspectives tracées dans les cercles politiques, « des universitaires et des consultants en communication, marketing ou urbanisme ont très activement participé à la construction de cet engouement » (Bouquillion, 2012). Les industries créatives ont alors été décrites comme offrant un avenir économique et social à la fois aux anciennes villes industrielles sinistrées et à Londres. Dans les années 1990, les autorités de la capitale du Royaume-Uni, comme le gouvernement britannique, souhaitaient en effet que « Londres consolide sa position de plaque tournante de rang mondial dans l'économie des services » (Garnham, 2005). Les promoteurs britanniques de la nouvelle notion avaient pour objectif central de favoriser l'ancrage du thème des industries créatives dans les politiques de soutien à l'économie. La définition de la notion se construit donc dans la perspective de son acceptabilité sociale et, d'abord, de son acceptabilité par les autorités publiques. À cette fin, ses promoteurs déploient leurs efforts dans trois directions complémentaires.

Tout d'abord, des listes des domaines d'activité qui feraient partie des industries créatives sont établies. Les industries créatives sont présentées comme une nouvelle catégorie des politiques publiques. Il est souligné également que ces activités ont un poids économique qui est sous-estimé. Les promoteurs de la notion plaident donc pour que les appareils statistiques soient à même de mesurer l'importance économique de ces activités. Dans cette perspective, les premières définitions de ces industries sont données en 1998 par le Mapping Document de la Creative Industries Task Force (CITF) britannique, un organisme du Department for Culture, Media and Sport (DCMS). Figurent alors parmi les industries dites « créatives » : la publicité, l'architecture, le marché des arts et des antiquités, l'artisanat, le design, la mode, le cinéma, les logiciels de loisirs interactifs, la musique, les arts de la scène, l'édition, les logiciels, la télévision et la radio. Au total treize secteurs créatifs. Dans cette cartographie, force est de constater que seul le « marché de l'art » est inclus, ce qui est le signe que la notion d'industries créatives vise essentiellement à saisir la dimension marchande de la création artistique. De même, un ensemble hétéroclite d'activités est compris dans le champ des industries créatives dont les points communs ou les liens avec les industries culturelles sont émergents, voire, généralement, marginaux ou même inexistants. Quoi qu'il en soit, cette liste est importante car « elle servira de base à toutes les autres définitions qui viendront par la suite, au Royaume-Uni et à l'étranger » (Toussaint, 2012).

Dans la voie tracée par le DCMS, plusieurs classifications seront développées par des chercheurs et des institutions de renom pour permettre d'appréhender de manière méthodique les composantes et les caractéristiques structurelles des industries créatives. Parmi ces classifications figurent celle de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO), la classification de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), la classification de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) ou encore les classifications de la Work Foundation (WF) et de l'Americans for Arts (AFA). Bien qu'elles aient connu plusieurs ajustements depuis leur apparition dans les années 2000 et apportent des méthodologies tout à fait remarquables pour comprendre et étudier des industries créatives, ces classifications restent encore aujourd'hui largement ancrées dans une vision verticale et hiérarchisante des filières et des métiers qui composent les industries qu'elles cherchent pourtant à développer et à valoriser. Une revue succincte et comparative des principaux travaux portant sur le sujet nous permettra de préciser à la fois l'intérêt et les insuffisances que présente chacune de ces classifications.



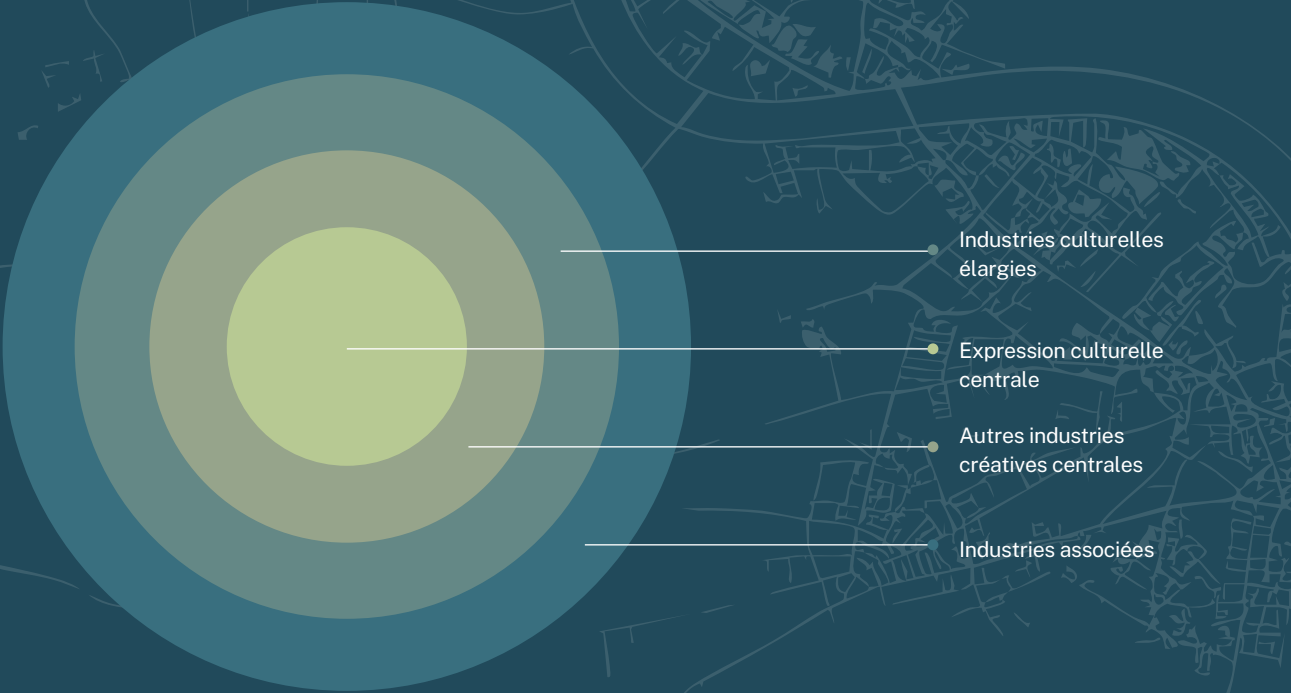
Grâce à l'initiative pionnière du DCMS, les industries créatives vont concourir de façon significative à la conversion de l'économie à la créativité. De fait, très rapidement va émerger la notion d' « économie créative », qui désigne l'extension à la quasi-totalité de l'économie des processus socio-économiques à l'œuvre dans les industries créatives, notamment les mécanismes et les modalités de production et de diffusion des biens et des services créatifs.

Une des premières définitions de l'économie créative nous vient de l'économiste australien David Throsby qui décrit cette dernière comme une suite de « cercles concentriques ». Au cœur se trouvent les arts et les industries créatives, qui constituent une sorte d' « input », puis, dans les cercles qui suivent, sont placées les autres activités en fonction du rapport, plus ou moins important, qu'elles entretiennent avec la créativité. Dans ce modèle, Throsby (2001) fonde plus précisément sa définition sur « le degré de contenu culturel des biens et services, relativement à leur valeur commerciale ». Ainsi, plus on s'éloigne du centre et plus la valeur du contenu culturel chute comparativement au contenu commercial. Les deux valeurs, économique et culturelle, se rapprochent et s'éloignent à la fois sans être mutuellement exclusives. Elles sont visées toutes deux, distinctement, par l'économie créative, sans pour autant se confondre.

Le secteur culturel est composé des trois premiers cercles. Le premier, le noyau des industries culturelles est représenté par la création artistique fondamentale (core creative arts) : la littérature, la musique, les arts de la scène et les arts visuels. Le deuxième cercle est représenté par les autres industries culturelles de base, telles que le cinéma, les musées et les bibliothèques. Enfin, le troisième cercle inclut les services du patrimoine, l'édition, l'enregistrement du son, la télévision et la radio, la vidéo et les jeux sur ordinateur. Pour ces trois strates, la création est l'activité centrale et le produit final est un produit culturel. Pour le secteur créatif (la publicité, l'architecture, le design et la mode), donc le dernier cercle, la valeur artistique s'avère moindre : elle est un « input » combiné à d'autres éléments pour obtenir la production finale. L'ensemble forme un continuum constituant les industries culturelles et créatives.

Dans cet élan, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a proposé dans son *Rapport sur l'économie créative* (2008) une définition des industries créatives comme « les cycles de création, de production et de distribution de biens et de services dans lesquels la créativité et le capital intellectuel représentent les éléments essentiels. Elles comprennent un ensemble d'activités axées sur la connaissance à l'origine de biens tangibles et de services intellectuels ou artistiques intangibles ayant un contenu créatif, une valeur économique et des objectifs commerciaux » (CNUCED, 2008). Les industries créatives représentent ainsi un vaste domaine hétérogène qui associe diverses activités créatives (arts et métiers traditionnels, édition, musique, arts visuels et arts de la scène) à des groupes d'activité à plus forte intensité de technologie et de services (cinéma, télévision, radio, nouveaux médias et création).

Le modèle des cercles concentriques reste toutefois une représentation statique des structures et des mécanismes de production culturelle et créative. Throsby reconnaît lui-même les limites d'une telle conception : « Le modèle des cercles concentriques peut être considéré comme une photographie statique, à l'instant T, des activités culturelles et créatives, et non comme une analyse dynamique tel que peut l'être par exemple le modèle de la chaîne de valeur, dans lequel on peut suivre les différentes étapes parcourues par une idée créative, de la conception à la commercialisation, en passant par la distribution » (Throsby, 2008a). Le modèle de Throsby suggère enfin qu'il est nécessaire de disposer d'un environnement sain et prospère aux créateurs et aux organisations culturelles pour favoriser les opérations les plus « commerciales » du secteur de la culture. En menant une politique de soutien à l'art et au patrimoine, explique l'auteur, « on peut préserver l'intégrité essentielle de la production et de la consommation artistiques et culturelles tout en améliorant la contribution que l'ensemble des entreprises culturelles peuvent apporter à l'économie » (Throsby, 2008b).



**Industries culturelles élargies**

Édition et médias imprimés  
Enregistrement sonore  
Jeux vidéo et sur ordinateur  
Service du patrimoine  
Télévision et radio

**Expression culturelle centrale**

Littérature  
Musique  
Arts du spectacle  
Arts visuels

**Industries associées**

Publicité  
Architecture  
Design  
Mode

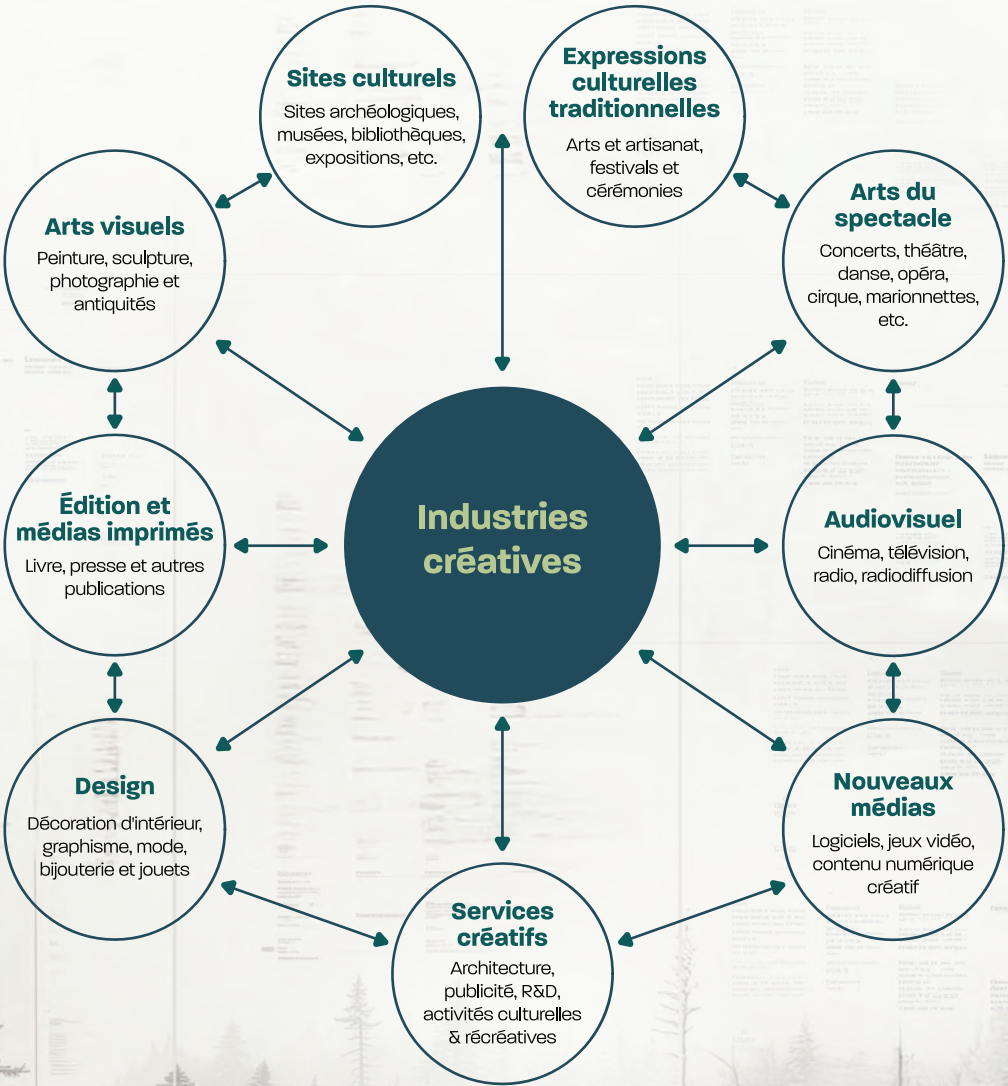
**Autres industries créatives centrales**

Cinéma  
Musées, galeries  
Bibliothèques  
Photographie

Figure 1. Modèle en cercles concentriques de Throsby



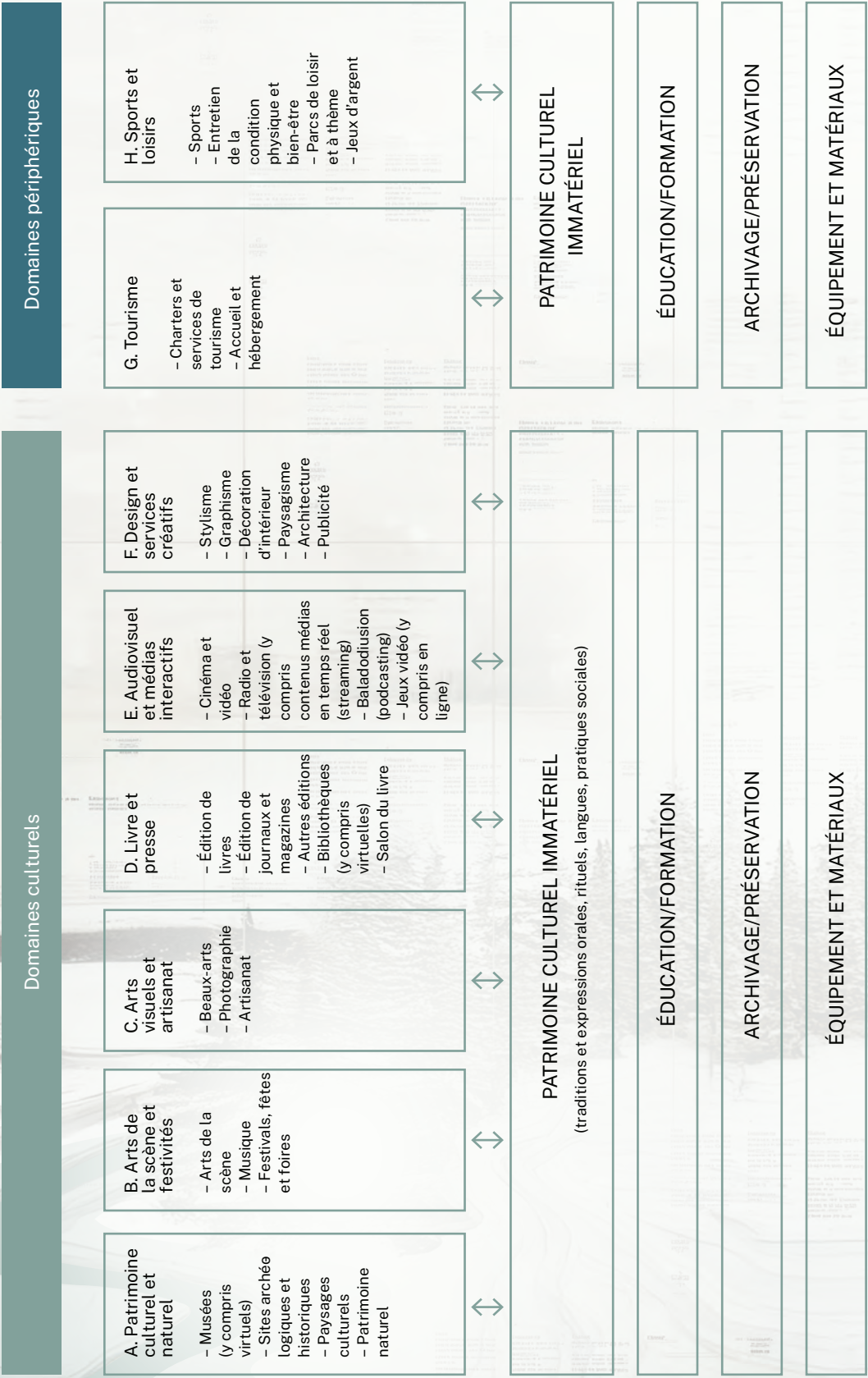
Figure 2. Les industries créatives selon la CNUCED



Source : CNUCED (2008)

Très proche de la CNUCED, l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO) va définir à son tour les industries créatives comme « celles dont les produits ou les services contiennent une proportion substantielle d'entreprise artistique ou créative », et comprennent « un plus grand ensemble d'activités qui englobent les industries culturelles auxquelles s'ajoutent toutes les activités de production culturelle ou artistique, qu'elles aient lieu en direct ou qu'elles soient produites à titre d'entité individuelle » (UNESCO, 2009a). Dans son cadre de référence pour les statistiques culturelles, l'UNESCO reste toutefois attachée davantage à la dimension « culturelle » plutôt que « créative » à proprement parler, et emploie de fait les termes de « domaines culturels » (au lieu d'industries créatives) et d' « économie culturelle » (au lieu d'économie créative).

Figure 3. Les industries créatives selon l'UNESCO



Source : UNESCO (2013)



Cette approche par les « domaines culturels » est basée sur un modèle hiérarchique composé des domaines culturels (patrimoine culturel et naturel ; arts de la scène et festivités ; arts visuels et artisanats ; livre et presse ; audiovisuel et médias numériques ; design et services créatifs) et de domaines périphériques (tourisme ; sports et loisirs). Les domaines culturels comprennent les activités, les biens et les services culturels présents à tous les stades du modèle du cycle culturel. Les « domaines périphériques » relèvent d'une définition plus vaste de la culture, qui englobe les activités sociales et les loisirs ; les domaines s'excluent mutuellement (la musique par exemple se trouve dans une seule catégorie). Le patrimoine culturel immatériel y constitue un domaine transversal. Les domaines culturels forment ainsi un ensemble commun d'industries productives, d'activités et de pratiques de la culture.

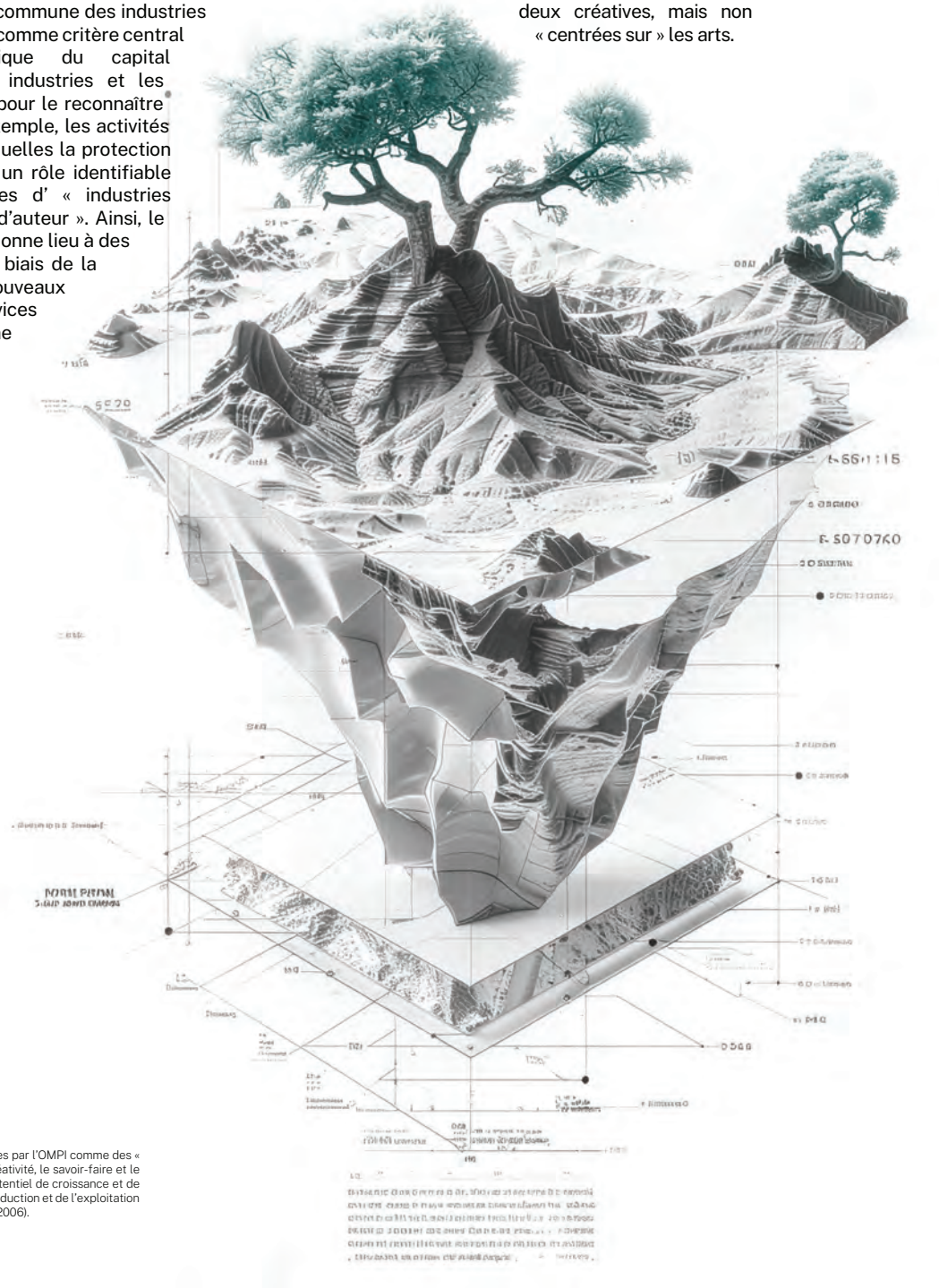
Avec l'intervention de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), le thème des industries créatives apparaît comme le vecteur de la défense et de l'extension au niveau mondial des droits de la propriété intellectuelle, thème déjà très présent auparavant dans les premiers travaux du DCMS (déjà mentionnés). L'OMPI a proposé une définition du champ des industries fondée sur la propriété littéraire et artistique (*copyright-based industries*) pour les industries impliquées directement ou indirectement dans la création, la fabrication, la production, la retransmission et la distribution d'œuvres protégées par le droit d'auteur (*copyrighted works*) en vue d'établir un guide pour comptabiliser la contribution économique des « industries du copyright », avant de mettre en place, en 2005, une « division des industries créatives ».



Figure 4. Les industries créatives selon l'OMPI Source : OMPI (2006)

Selon l'OMPI, « les industries créatives peuvent être définies en tant qu'industries produisant et distribuant des biens et services centrés sur du texte, des symboles, des images et des logiciels. Elles constituent un groupe spécifique d'activités basées sur les connaissances associant généralement le talent créatif à la technologie avancée, et dont la production peut être protégée par une large gamme de droits de PI [propriété intellectuelle] » (OMPI, 2006). Les meilleurs exemples connus de ces activités sont les arts du spectacle et les arts audiovisuels tels que la musique, le cinéma et la télévision, les logiciels, les jeux vidéo, l'édition et la diffusion. Les industries créatives englobent les industries culturelles, ainsi que toute la production culturelle et artistique, qu'elle soit vivante ou produite en tant qu'unité individuelle. Plus précisément, les industries créatives correspondent aux industries dans lesquelles le produit ou service contient un élément substantiel d'entreprise « artistique » ou « créative<sup>1</sup> ». Dans son approche basée sur la propriété intellectuelle, l'OMPI propose d'élargir la perception commune des industries créatives afin d'inclure comme critère central l'importance stratégique du capital intellectuel dans ces industries et les méthodes spécifiques pour le reconnaître et le rémunérer. Par exemple, les activités ou industries dans lesquelles la protection du droit d'auteur joue un rôle identifiable peuvent être qualifiées d'« industries protégées par le droit d'auteur ». Ainsi, le secteur de la création donne lieu à des droits d'auteurs par le biais de la production de nouveaux produits et services pouvant bénéficier d'une protection.

Une autre conception des industries créatives qui se rapproche et s'éloigne à la fois des précédentes nous vient de l'organisation Americans for the Arts (AFA). Il s'agit d'une approche fondée plus spécifiquement (pour ne pas dire exclusivement) sur les entreprises prenant part de manière prédominante à la production ou à la distribution des arts (arts-centric businesses). Seules les entreprises qui contribuent à la production et/ou à la distribution des arts sont visées. Dans cette approche, les industries créatives incluent les entreprises dont le cœur de métier est centré sur les arts (arts-centric) et qui vont des organisations à but non lucratif comme les musées, les opéras et les théâtres, aux entreprises à but lucratif telles que les sociétés de production cinématographique, les cabinets d'architecture et les agences de publicité (Americans for Arts, 2017). Selon cette approche qu'elle qualifie de « conservatrice », l'AFA se garde de surévaluer le secteur créatif en excluant des industries comme la programmation informatique et la recherche scientifique, certes toutes deux créatives, mais non « centrées sur » les arts.



<sup>1</sup> Les entreprises créatives sont définies par l'OMPI comme des « entités puisant leur origine dans la créativité, le savoir-faire et le talent d'individus, et présentant un potentiel de croissance et de création d'emplois par le biais de la production et de l'exploitation de la propriété intellectuelle » (OMPI, 2006).





Figure 5. Les industries créatives selon Americans for the Arts

Parallèlement, la Work Foundation (2007) a proposé un modèle des industries créatives en cercles concentriques qui s'inspire directement de la classification proposée par Throsby (déjà mentionnée) et place avantageusement en son centre la notion de « valeur expressive ». On y trouve divers éléments, tels que des valeurs d'ordres esthétique, social, spirituel, historique, symbolique et d'authenticité. Ce modèle établit une distinction entre les industries culturelles et les industries créatives, tout en les plaçant toutes deux dans le domaine de l'économie. Il présente également l'intérêt de faire apparaître le lien étroit entre « expression créative » et propriété intellectuelle et droit d'auteur. Le « noyau créatif » (creative core) est défini comme la production de « pure valeur expressive créatrice » – allant des arts les plus traditionnels aux jeux vidéo et logiciels. Dans ce modèle, les activités se trouvant dans le noyau créatif sont partagées entre le public et le privé, en termes d'investissement.

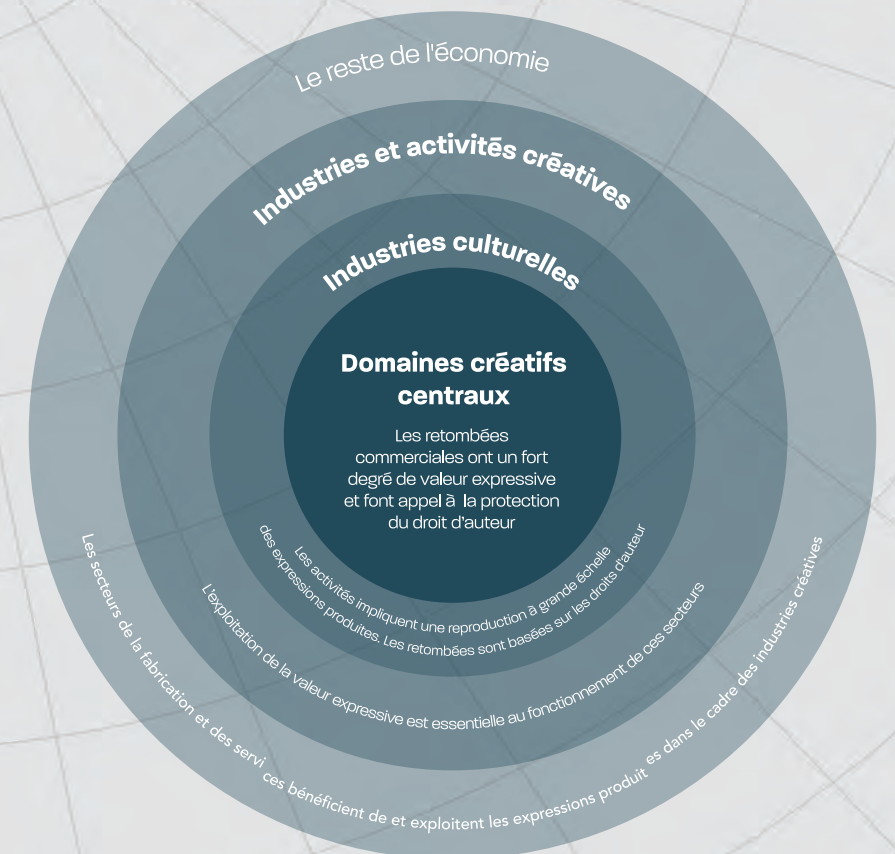


Figure 6. La typologie de la Work Foundation (2007)



Les « industries culturelles » – cinéma, télévision, édition, musique, arts de la scène et jeux vidéo – construisent leurs modèles d'affaires principalement en commercialisant des inputs de la valeur expressive. Elles se distinguent ainsi comme un sous-ensemble des industries créatives. Si le producteur de films indépendants, l'éditeur de jeux vidéo ou de logiciels visent effectivement des marchés et des publics différents, ce qu'ils offrent (commercialisent) c'est *in fine* de la valeur expressive. Les « industries créatives » se rapprochent et se distinguent à la fois des industries culturelles. Les industries créatives produisent des biens dotés d'une valeur aussi bien expressive que fonctionnelle. L'architecture, le design, la mode, les services informatiques et la publicité sont essentiellement des industries créatives dont les offres de marché passent à la fois les « tests » culturel et fonctionnel.

Enfin, la Commission européenne a concrètement supprimé la distinction entre industries créatives et industries culturelles en adoptant l'expression « industries culturelles et créatives » (KEA European Affairs, 2006) qui englobe ces deux notions : le secteur culturel et le secteur créatif. Le secteur culturel inclut, d'une part, les « secteurs non-industriels » produisant des biens et services destinés à être consommés sur place (comme un concert, une foire artistique, une exposition).

Il s'agit là des arts visuels (peinture, sculpture, artisanat, photographie), du marché de l'art, des arts du spectacle (comprenant l'opéra, les orchestres, le théâtre, la danse, le cirque), et le patrimoine (incluant les musées, les sites patrimoniaux et archéologiques, les bibliothèques et archives) ; et d'autre part, les « secteurs industriels » produisant des biens et services destinés à être reproduits en vue d'une dissémination de masse (par exemple un livre, un film, un enregistrement sonore). Ils constituent les « industries culturelles » incluant le film et la vidéo, les jeux vidéo, la radiodiffusion, la musique, l'édition. Au sein du secteur créatif, la culture devient un « input » dans la production de biens non-culturels. Ce secteur inclut des activités comme le design (mode, design intérieur, conception de produits), l'architecture ou la publicité. La créativité est considérée dans cette configuration comme l'utilisation de ressources culturelles sous la forme d'une consommation intermédiaire au cours du processus de production dans les secteurs non-culturels, et partant comme une source d'innovation.

Cercles	Secteurs	Sous-secteurs	Caractéristiques
COEUR	Arts visuels	Artisanat Peinture – Sculpture – Photographie	Activités non-industrielles.  Les produits sont des prototypes qui ont le potentiel d'être protégés par le droit d'auteur.
	Arts du spectacle	Théâtre – Danse – Cirque – Festivals	
	Patrimoine	Musées – Bibliothèques – Sites archéologiques – Archives	
CERCLE 1 : INDUSTRIES CULTURELLES	Film et Vidéo		Activités industrielles destinées à une re-production de masse.  Les produits sont protégés par le droit d'auteur.
	Télévision et radio		
	Jeux vidéo		
	Musique	Marché de la musique enregistrée – Spectacle vivant – Revenus des sociétés de gestion des droits de propriété intellectuelle.	
	Édition	Édition de livres, édition de presse et magazines.	

CERCLE 2 : INDUSTRIES ET ACTIVITÉS CRÉATIVES	Design	Design de mode, design graphique, design de produit et design intérieur.	Ces activités ne sont pas nécessairement industrielles, et peuvent relever du prototype.  Même si les produits sont protégés par le droit d'auteur, ils peuvent aussi inclure d'autres droits de propriété intellectuelle.  L'utilisation d'éléments créatifs (compétences, profils de personnes provenant d'autres secteurs artistiques ou des industries culturelles) est essentielle à la performance de ces secteurs non-culturels.
	Architecture		
	Publicité		
CERCLE 3 : INDUSTRIES ASSOCIÉES	Fabricants d'ordinateurs, baladeurs MP3, téléphonie, mobile, etc.		Cette catégorie ne peut être rigoureusement définie.  Elle implique de nombreux secteurs dont les performances sont directement liées aux catégories précédentes, comme c'est le cas pour les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication).

- Secteur culturel
- Secteur créatif

Tableau 1. Les domaines culturels et créatifs  
Source : KEA European Affairs (2006)

Les industries créatives représentent pour l'Union européenne un potentiel important pour renouveler une économie dont le tissu industriel est en évolution rapide. Dans son rapport L'économie de la culture en Europe (2006), puis dans son Livre vert : *Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives* (2010), la Commission européenne définit les industries créatives comme des « industries qui possèdent une dimension culturelle, quoiqu'elles utilisent la culture comme adjuvant à des productions essentiellement fonctionnelles ». Elles comprennent l'architecture et le design, lesquels intègrent des éléments créatifs dans des processus plus larges, ainsi que des sous-secteurs, comme la conception graphique et numérique, la création de mode et la publicité.

En s'inscrivant également dans le cadre de la stratégie de Lisbonne définie par la Commission européenne en 2000, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) établit pour sa part un rapprochement entre l'économie créative et l'économie du savoir (*knowledge economy*) dans lequel les industries créatives sont définies comme suit : « activités créatives fondées sur le savoir qui associent producteurs, consommateurs et territoires en faisant appel à des technologies, talents ou compétences pour créer des produits culturels immatériels, des contenus créatifs et des pratiques riches de sens » (OCDE, 2014). Cette définition fait valoir que le savoir est l'élément moteur des industries créatives. En reconnaissant que la créativité ne concerne pas seulement les producteurs, mais aussi les consommateurs et les sites en tant qu'acteurs créatifs, elle met en relief ses aspects sociaux et culturels, et ses retombées économiques. Elle souligne également que talents et compétences sont nécessaires pour transformer le savoir en produits créatifs marchands.

La définition de l'OCDE intègre ainsi de nombreux éléments des définitions des industries créatives évoquées plus haut, et englobe différents secteurs et produits créatifs (le talent, le sens social, le commerce de produits créatifs, les réseaux et les pratiques). Sur la base de cette définition, les principaux secteurs des industries créatives sont la publicité, l'animation, l'architecture, le design, le cinéma, la gastronomie, la musique, les arts de la scène, les logiciels & jeux interactifs, la télévision & radio. Selon l'OCDE, les industries créatives sont importantes pour l'économie parce qu'elles favorisent la croissance et la création d'emplois, et qu'elles peuvent servir à valoriser le potentiel de l'économie créative ou du savoir. Elles sont également étroitement associées à des facteurs d'attraction comme la qualité du site, les réseaux de connaissances et les contenus créatifs, et elles peuvent aider à promouvoir le développement culturel et social.



Au Maroc, deux grandes études ont été réalisées pour faire l'état des lieux des industries créatives. La première, menée en 2009 par l'UNESCO en collaboration avec le Ministère de la Culture, s'appuie sur la classification du DCMS pour ce qui est de la cartographie des industries, et sur le modèle statistique de la CNUCED en ce qui concerne la collecte des données. Les industries créatives retenues dans le cadre de ce rapport sont l'édition, la musique, l'industrie cinématographique, l'audiovisuel, les jeux vidéo, la publicité, et l'artisanat d'art (UNESCO, 2009a). Le second rapport établi par la Direction des études et des prévisions financières (DEPF) sept ans plus tard (2016) s'intéresse davantage à l'« économie créative » et s'appuie lui aussi sur le modèle de la CNUCED. Ces deux rapports montrent qu'il existe au Maroc une véritable volonté politique en faveur du développement des industries créatives dans le Royaume. C'est tout l'intérêt de la création, en 2017, de la Fédération des Industries Culturelles et Créatives (FICC) pour représenter les acteurs opérant dans la création, le développement, la production, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, services et activités à contenu culturel, artistique et patrimonial.

Après avoir passé en revue les classifications dominantes des industries créatives, le tableau synthétique ci-dessous (page suivante) présente les principales caractéristiques et les insuffisances que présente chaque classification. Alors que certaines classifications sont beaucoup trop larges (celles par exemple proposées le DCMS, l'UNESCO et la CNUCED) ce qui pose le problème des frontières entre les industries et de leur évaluation effective, d'autres se révèlent au contraire bien trop étroites (celles par exemple proposées par l'OMPI et l'AFA) ce qui limite significativement l'évaluation des effets de synergie entre les industries et celle de la dynamique d'ensemble. Pour ces raisons, entre autres qui seront abordées plus loin, nous avons souhaité soumettre une approche des industries créatives, sinon alternative du moins complémentaire que nous qualifions volontiers d'« écologique<sup>4</sup> », afin de combler certaines des lacunes que présentent les classifications existantes.

Dans un rapport récent (Azdem *et al.*, 2022) intitulé « Quelles transformations pour les industries culturelles et créatives au Maroc ? », la FICC a mené une étude terrain en collaboration avec Wallonie-Bruxelles International (WBI) sur l'état des industries créatives au Maroc (en particulier celui des filières de l'édition, des musiques actuelles, des arts de la scène et de l'audiovisuel). La dénomination des industries créatives et l'identification sélective des filières étudiées par la FICC s'inspirent également des classifications de l'UNESCO et de la CNUCED. Toutefois, ce rapport se distingue des deux précédents par un travail remarquable de contextualisation des concepts et par un diagnostic approfondi des filières abordées dans lequel les dynamiques, freins, opportunités, enseignements et recommandations sont identifiés pour chaque filière. À cette fin, le cadre d'analyse adopté par les auteurs du rapport s'inspire du modèle de l'évolution de l'économie créative développé par John Hartley<sup>2</sup> (2008). S'agissant de l'analyse des filières, les auteurs ont opté pour deux modèles complémentaires de la chaîne de valeur : le modèle « linéaire » (Burns Owens Partnership *et al.*, 2006) et le modèle « circulaire<sup>3</sup> » (UNESCO, 2009a).

Classifications	Périmètre	Insuffisances
DCMS	Industries qui s'appuient sur la créativité et les compétences individuelles, les talents, et qui offrent des opportunités de création de richesses et d'emplois grâce à des produits protégés par des droits de propriété intellectuelle.	Priorité aux secteurs les plus économiquement porteurs (contribution au PIB) ; approche de réhabilitation des villes et des zones urbaines ; risque d'accroître les clivages existants entre les secteurs (modèle hiérarchique).
THROSBY	Industries évoluant par paliers (concentriques) dans lesquels les produits et services créatifs naissent dans le cercle des arts créatifs fondamentaux et se diffusent ensuite vers les industries culturelles se situant « à la frontière » et périphériques.	Plus on s'éloigne du centre et plus la valeur du contenu culturel chute comparativement au contenu commercial. Ceci pose le problème d'une définition adéquate de la valeur expressive.
CNUCED	Industries aux cycles de création, de production et de distribution de biens et de services dans lesquels la créativité et le capital intellectuel représentent les éléments essentiels. Elles comprennent un ensemble d'activités axées sur la connaissance à l'origine de biens tangibles et de services intellectuels ou artistiques intangibles ayant un contenu créatif, une valeur économique et des objectifs commerciaux.	Approche qui regroupe des industries très hétérogènes mais « cloisonnées » ce qui fait que certaines industries s'excluent mutuellement (le design par exemple se trouve dans une seule catégorie) alors que d'autres (patrimoine culturel immatériel et éducation) y constituent des domaines transversaux. Configuration trop généraliste à des fins d'action publique.
UNESCO	Industries dont les produits et les services contiennent une proportion substantielle d'entreprise artistique ou créative, et comprennent un plus grand ensemble d'activités qui englobent les industries culturelles auxquelles s'ajoutent toutes les activités de production culturelle ou artistique, qu'elles aient lieu en direct ou qu'elles soient produites à titre d'entité individuelle	Approche par les domaines culturels basée sur un modèle hiérarchique composé des « domaines culturels » à proprement parler et de domaines dits « périphériques ». Là aussi, certains domaines s'excluent mutuellement (la musique par exemple se trouve dans une seule catégorie), alors que d'autres (patrimoine culturel immatériel) y constituent un domaine transversal. L'absence d'une distinction claire entre le « culturel » et le « créatif » rend difficile l'évaluation de la part de l'un et de l'autre.
OMPI	Industries produisant et distribuant des biens et services centrés sur du texte, des symboles, des images et des logiciels. Elles constituent un groupe spécifique d'activités basées sur les connaissances associant généralement le talent créatif à la technologie avancée, et dont la production peut être protégée par une large gamme de droits de PI.	Seules les industries protégées par le droit d'auteur sont prises en ligne de compte. Par conséquent, bien qu'ils soient « créatifs », les produits et services ne bénéficiant d'aucun régime de protection intellectuelle y sont exclus.
AFA	Industries composées des entreprises dont le cœur de métier est lié à la production ou à la distribution des arts ( <i>arts-centric businesses</i> ).	Approche « conservatrice » qui ne tient pas compte des liens avec les autres domaines qui sont « créatifs » mais non centrés sur les arts (technologie, informatique, recherche scientifique, etc.).

Tableau 2. Classifications des industries créatives : quelques insuffisances

<sup>2</sup> Selon ce modèle, « l'économie créative a évolué d'une phase linéaire, simple, où le point de départ était l'art, le talent individuel et la subvention comme unique mode de financement, à une phase plus complexe, systémique, basée sur la co-production et les réseaux numériques et physiques » (Azdem *et al.*, 2022, p. 20).

<sup>3</sup> Adapté du modèle du « cycle culturel » décrit dans le Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles (UNESCO, 2009b, p. 20).

<sup>4</sup> L'approche que nous préconisons s'inspire des méthodes utilisées en écologie et dans les sciences de l'environnement.



En écologie, le terme « écosystème » désigne un groupe d'êtres vivants (biocénose) et de composantes physiques et chimiques (biotope) qui interagissent entre eux au sein d'un milieu spécifique avec cet environnement. Il correspond à une vision intégrative de la nature, centrée sur le concept d'interaction : toute composante de l'écosystème, vivante ou non, agit sur toutes les autres et est influencée par elles (Frontier et al. 2008). La forêt amazonienne est un écosystème tout comme peut l'être une simple flaque d'eau, un terrier ou une serre.

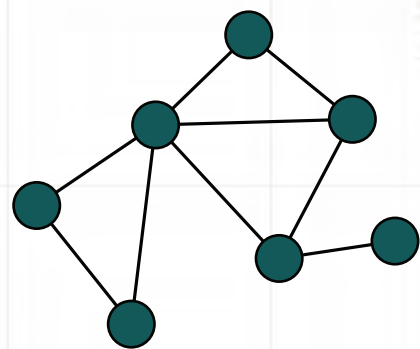


Figure 7. Graphe simple à 7 nœuds et 9 liens

Pour comprendre les interactions entre les entités biologiques d'un écosystème, les écologues adoptent plusieurs méthodologies issues pour la plupart des sciences mathématiques et statistiques. Parmi ces méthodes, la théorie des graphes est de loin la plus utilisée dans l'étude des interactions dans (et entre) les écosystèmes. Schématiquement, les entités biologiques sont considérées comme des nœuds et les interactions entre elles comme des liens (Dale et Martin, 2010).

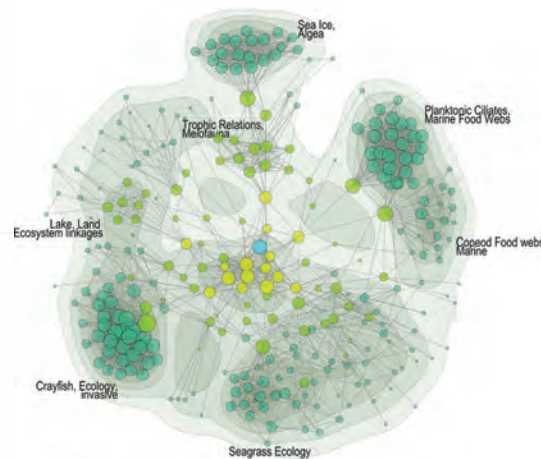
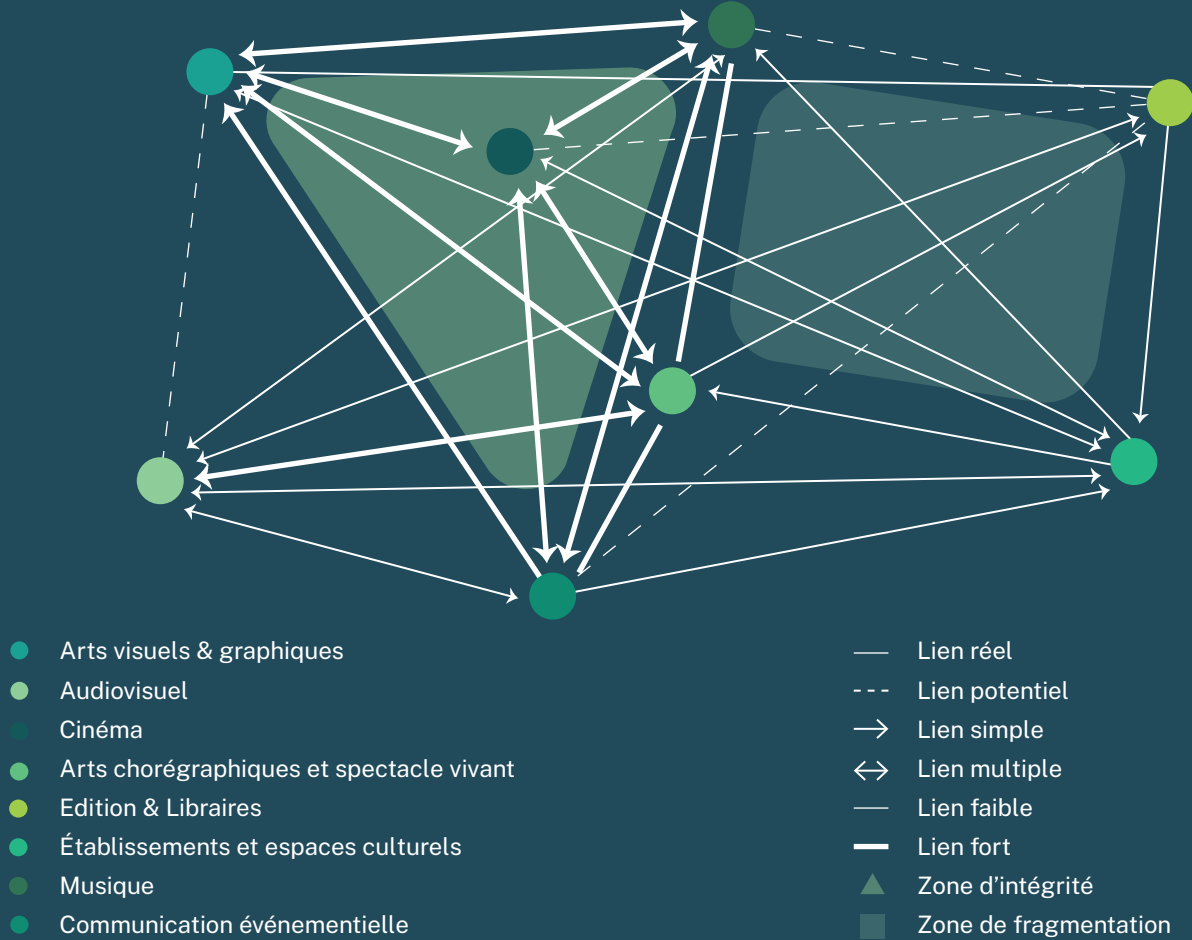


Figure 8. GGraphe écologique complexe<sup>5</sup>

La théorie des graphes permet aux écologues d'étudier des données réelles très variées, allant des réseaux génétiques, aux réseaux trophiques, en passant par les réseaux paysagers (Borret et al., 2014). Quel que soit le type de données, la théorie des graphes permet de les visualiser, de les décrire par des propriétés et des mesures spécifiques et de les modéliser, tout ceci dans le but de mieux comprendre le fonctionnement de l'écosystème, les mécanismes sous-jacents à sa formation et/ou de prédire son évolution future (Bascompte, 2007). C'est précisément en vertu de cette « élasticité » méthodologique et compte tenu de la question précise qui nous occupe que nous considérons la théorie des graphes comme un outil pertinent pour penser à nouveaux frais la classification des industries créatives dans une perspective écologique. En s'inspirant ainsi de l'écologie des écosystèmes, la théorie des graphes nous permettrait de modéliser ce qu'il est convenu d'appeler l'écosystème des industries créatives et que nous définissons comme l'ensemble des industries créatives en interaction les unes avec les autres dans un environnement spécifique (social, économique, politique, réglementaire, etc.).

<sup>5</sup> Graphe représentant les réseaux trophiques du *Theodoxus fluviatilis* (nérite des rivières) dans une recherche menée par Borret et al. (2014).

Figure 9. Écosystème des industries créatives



Dans son rapport intitulé « Quelles transformations pour les industries culturelles et créatives au Maroc ? » (déjà mentionné), la FICC identifie 8 filières : Arts visuels & graphiques, Audiovisuel, Cinéma, les arts chorégraphiques et spectacle vivant, Edition & Libraires, Établissements et espaces culturels, Musique, Communication événementielle. Le graphe ci-dessus s'appuie, à titre illustratif, sur les filières identifiées par la FICC.

Chaque nœud correspond à une industrie créative et chaque lien au type d'interaction entre les industries qui composent l'écosystème. Un lien est dit « réel » quand l'interaction est effective et déjà établie. Un lien est dit « potentiel » quand l'interaction existe en puissance et exprime une possibilité de mise en connexion. Un lien est dit « faible » quand le degré d'intensité de l'interaction (voir « mesures de connectivité » plus loin) est bas. Un lien est dit « fort » quand le degré d'intensité de l'interaction est élevé. Une « zone d'intégrité<sup>6</sup> » désigne une région de l'écosystème dans laquelle l'interaction entre les industries est optimale (liens réels, multiples et forts). Une « zone de fragmentation<sup>7</sup> » désigne une région de l'écosystème dans laquelle l'interaction entre les industries est sous-optimale (liens potentiels, simples, et faibles).

Schématiquement, on voit clairement la disposition des industries créatives les unes par rapport aux autres ainsi que le type d'interaction entre elles : liens réels ou potentiels, simples ou multiples, forts ou faibles, etc. L'intérêt d'une telle configuration (en réseau) est de pouvoir identifier au besoin et avec précision les régions à forte interaction (zone d'intégrité) en même temps que les zones à faible interaction (zone de fragmentation) à des fins décisionnelles et stratégiques. Reste la question déterminante de savoir quels critères retenir pour évaluer les interactions en question.

Là aussi, l'écologie nous sera d'une grande utilité pour mieux comprendre les propriétés des interactions entre les entités de l'écosystème. Pour ce faire, les écologues ont recours à une panoplie de « métriques de connectivité » en particulier dans la modélisation des réseaux écologiques par les graphes paysagers<sup>8</sup> (Foltête et al., 2012). Ces métriques (provenant de la théorie des graphes ou de l'écologie) permettent de quantifier les liens entre les nœuds du graphe en leur assignant des valeurs spécifiques (relatives à l'espèce et au paysage étudiés : probabilité de connectivité, connectivité équivalente, flux d'interaction, indice de centralité, etc.) qui serviront de base au calcul de la connectivité globale du graphe (Albert et Barabási, 2002 ; Urban et Keitt, 2001).

<sup>6</sup> En écologie, la notion d'« intégrité » désigne pour un écosystème le fait d'avoir une connectivité suffisamment conservée entre les entités qui le composent pour continuer à assurer leur fonctionnement.

<sup>7</sup> En écologie, la notion de « fragmentation » désigne tout phénomène artificiel de morcellement de l'espace, qui peut ou pourrait empêcher une ou plusieurs espèces de se déplacer comme elles le devraient et le pourraient en l'absence de facteur de fragmentation.

<sup>8</sup> Les graphes paysagers peuvent être utilisés dans plusieurs contextes. Leur vocation initiale est de fournir un appui à l'aménagement et la gestion paysagère, dans une logique de préservation des continuités écologiques, s'inscrivant dans un champ plus large de conservation biologique (Opdam et al., 2002).



La construction du graphe de l'écosystème des industries créatives nécessite tout aussi bien la mise en place de métriques de connectivité spécifiques à chaque industrie. À l'instar des écologues, les économistes qui s'intéressent aux réseaux inter-industries (*inter-industry networks*) recourent également à toute une série d'indices pour évaluer les relations entre les industries et leur évolution dans le temps, tels que l'indice de *centralité*, l'indice de *proximité* ou encore le degré de densité du réseau (Araújo et Faustino, 2017 ; Kay et al., 2016 ; Lee et al., 2016). Les métriques retenues par les uns et les autres varient selon la méthodologie adoptée, le contexte et l'objectif de l'étude. Mais elles sont le plus souvent exprimées en termes de « flux d'information » au sens large, c'est-à-dire l'ensemble des « transactions » (d'ordre matériel, humain, financier, etc.) réalisées par les acteurs (gouvernements, institutions, entreprises, laboratoires, etc.) qui composent les industries en question.

Ayant une vocation d'abord et avant tout économique, l'analyse des réseaux inter-industries ne s'intéresse pas (du moins pas directement) aux propriétés « écologiques » en tant que telles des réseaux qu'elle étudie, comme l'équilibre, l'intégrité et la résilience. Ce sont pourtant des questions fondamentales pour peu que l'on prenne au sérieux le paradigme écologique et sa transposition dans d'autres contextes (Mezzourh et Nakara, 2011). C'est tout l'intérêt d'une approche écologique des industries créatives car elle tient compte aussi bien de la connectivité de l'écosystème que de sa résilience. Ces propriétés écologiques étant étroitement liées : la résilience est la capacité d'un système écologique à se maintenir dans un équilibre global dans lequel toutes les composantes sont connectées et préservées (Holling, 1973).

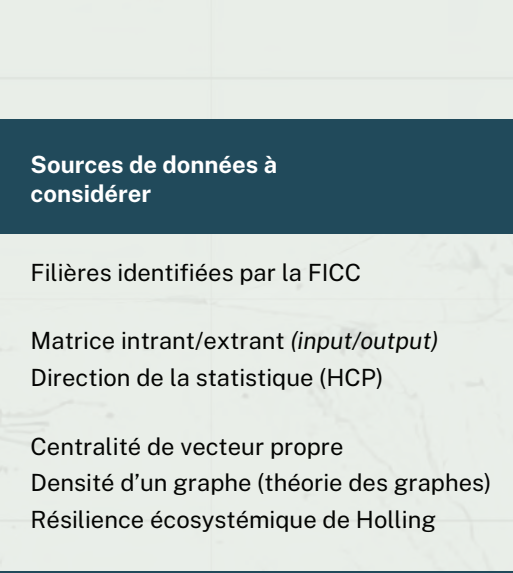


Tableau 3. Éléments pour une approche écologique des industries créatives

Dans son rapport intitulé « Quelles transformations pour les industries culturelles et créatives au Maroc ? », la FICC dénonce à juste titre le manque de coordination horizontale et verticale entre les industries en question et préconise de ce fait une « gouvernance transversale » qui vise à renforcer la connaissance du secteur et la concertation entre les acteurs impliqués dans le développement des industries créatives. Dans cette perspective, à laquelle nous souscrivons sans réserve, une approche écologique des industries créatives serait sinon englobante du moins complémentaire à celle de la chaîne de valeur adoptée par la FICC, en particulier le modèle « circulaire<sup>9</sup> » déjà mentionné (Azdem et al., 2022, p. 23).

Avec une approche écologique des industries créatives, il est possible d'étudier avec précision et rigueur, non seulement les propriétés de l'écosystème en termes d'interaction et d'évolution future, mais aussi et surtout la mesure dans laquelle celui-ci devrait être « ajusté » dans le but d'augmenter sa connectivité et de renforcer sa résilience. Une telle approche présente les avantages suivants :

- À la différence des classifications existantes, le modèle écologique n'est ni vertical (telles que les classification du DCMS et de l'UNESCO) ni circulaire (telles que celles de Thorsby et de la Work Foundation),

il est réticulaire (en réseau) : aucune industrie n'est supérieure ou inférieure à une autre ; seuls importent le degré de connectivité des industries et la contribution de chaque industrie à la résilience globale de l'écosystème ;

- Le modèle écologique serait également utile pour répondre aux objectifs du Nouveau Modèle de Développement national de promotion et de valorisation des secteurs créatifs par la culture et l'innovation (CSMD, 2021) ;

- Le modèle écologique cadre tout aussi bien avec les Objectifs de Développement Durable établis par l'ONU notamment sur la contribution des industries créatives au développement d'une économie durable et résiliente<sup>10</sup>.

Nous avons à peine esquissé les grandes lignes de ce vaste projet qui mérite d'être approfondi et soumis à l'épreuve du terrain. Nous espérons néanmoins avoir montré l'intérêt de l'approche écologique que nous préconisons pour l'étude et le monitoring des industries créatives afin de fournir aux acteurs économiques, sociaux et institutionnels impliqués dans le développement des industries créatives au Maroc des outils rigoureux et adaptés.

# Bibliographie

ALBERT, R., BARABÁSI, A. L. (2002), « **Statistical mechanics of complex networks** », *Review Modern Physics*, vol. 74, pp. 47-97.

AMERICANS FOR ARTS (2017), *The Creative Industries in the United States*, Americans for Arts Publications.

ARAÚJO, T., FAUSTINO, R. (2017), « **The topology of inter-industry relations from the Portuguese national accounts** », *Physica A*, vol. 479, pp. 236-248.

AZDEM, M., KAMILI, S., KSIKES, D. (2022), *Quelles transformations pour les industries culturelles et créatives au Maroc ?*, Étude de terrain réalisée par la Fédération des industries culturelles et créatives (FICC) et Wallonie-Bruxelles International.

BASCOMPTE, J. (2007), « **Networks in ecology** », *Basic and Applied Ecology*, vol. 8, pp. 485-490.

BORRET, S.R., MOODY, J., EDELMANN, A. (2014), « **The rise of Network Ecology: Maps of the topic diversity and scientific collaboration** », *Ecological Modelling*, vol. 293, pp. 111-127.

BOUQUILLION, P. (2012), « **Les industries et l'économie créative, un nouveau grand projet ?** », in Philippe Bouquillion, *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Presses Universitaires de Vincennes, pp. 5-46.

BURNS OWENS PARTNERSHIP, PRATT, A.C., TAYLOR, C. (2006), *A framework for the cultural sector: A report for UIS/UNESCO*, Paris.

CNUCED (2008), *Rapport sur l'économie créative*, Nations Unies.

COMMISSION EUROPÉENNE (2010), *Livre vert – Libérer le potentiel des industries créatives*, Bruxelles.

CSMD (2021), *Le Nouveau modèle de développement : libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*, Rapport général, La Commission spéciale sur le modèle de développement, Royaume du Maroc.

DALE, M.R.T., FORTIN, M.-J. (2010), « **From Graphs to Spatial Graphs** », *The Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, vol. 41, pp. 21-38.

DCMS (1998), *Creative Industries Mapping Document*, Department for Culture, Media and Sport.

DEPF (2016), *Économie créative : Panorama et potentiel*, Direction des études et des prévisions financières, Ministère de l'économie et des finances, Royaume du Maroc.

FOLTÊTE, J.-C., CLAUZEL, C., GIRARDE, X. TOURNANT, P., VUIDEL, G., « **La modélisation des réseaux écologiques par les graphes paysagers : méthodes et outils** », *Revue internationale de géomatique*, vol. 4, pp. 641-658.

FRONTIER, S., PICHOD-VIALE, D., LEPRÊTRE, A., DAVOULT, D. LUCZAK, C. (2008), *Écosystèmes*, Dunod, Paris.

GARNHAM, N. (2005), « **From Cultural to Creative Industries. An Analysis of the Implications of the 'Creative Industries'. Approach to Arts and Media Policy Making in the UK** », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 11, n° 1, pp. 15-29.

HARTLEY J. (2008), « **From the consciousness Industry to Creative Industries: consumer-created content, social network markets and the growth of knowledge** », in Holt, J., Perren, A. (eds), *Media Industries: history, theory and methods*, Oxford, Blackwell.

HOLLING, Crawford S. (1973), « **Resilience and stability of ecological systems** », *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, n°1, pp. 1-23.

KAY, L., YOUTIE, J., SHAPIRA, P. (2016), *Inter-industry knowledge flows and sectoral networks in the economy of Malaysia*, Knowledge Management Research & Practice, vol. 14, n°3, pp. 1-15.

KEA KERN EUROPEAN AFFAIRS (2006), *L'économie de la culture en Europe*, Commission Européenne.

LEE, Y.-J., KIM, S.-D., HONG, J.-P., CHO, H.-G., YOON, S.-M. (2016), *Industrial Network Analysis using Inter-Firm Transaction Data*, Indian Journal of Science and Technology, vol. 9, n°26, pp. 1-9.

MEZZOURH, S., NAKARA, W. (2012), « **New Business Ecosystems and Innovation Strategic Choices in SMEs** », *The Business Review*, Cambridge, December issue.

NICOLAS, Y. (2012), « **Définir un champ des industries culturelles ou créatives** », in Philippe Bouquillion, *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Presses Universitaires de Vincennes, pp. 69-84.

OCDE (2014), *Le tourisme et l'économie créative*, Éditions de l'OCDE.

OMPI (2006), « **La gestion des entreprises créatives** », Industries créatives – Livret n°3, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

OPDAM, P., FROPPE, R., VOS, C.C. (2002), « **Bridging the gap between empirical knowledge and spatial planning in landscape ecology** », *Landscape Ecology*, vol. 16, pp. 767-779.

THROSBY, D. (2001), *Economics and culture*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

THROSBY, D. (2008a), « **The concentric circles model of the cultural industries** », *Cultural Trends*, vol. 17, n° 3, pp. 147-164.

THROSBY, D. (2008b), *La place de la culture dans le développement durable*, Convention sur la promotion de la diversité des expressions culturelles, UNESCO.

TOUSSAINT, F. (2012), « **Approche des industries créatives : origine et définition de la notion** », in Philippe Bouquillion, *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Presses Universitaires de Vincennes, pp. 61-68.

UNESCO (2009a), *Comprendre les industries créatives : les statistiques culturelles et les politiques publiques*, Nations Unies.

UNESCO (2009b), *Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles 2009*, Institut de statistique de l'UNESCO (ISU), Montréal, Québec, Canada.

URBAN 20 (2020), *Inclusive Creative Economy*, Inclusive Prosperous Communities, U20 Riyadh.

URBAN, D., KEITT, T. (2001), « **Landscape connectivity: A graph theoretic perspective** », *Ecology*, vol. 82, pp. 1205-1218.

WORK FOUNDATION (2007), *Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries*, Department for Culture, Media and Sport Printed in the UK.

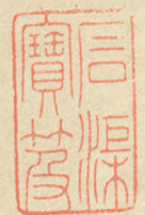


情狀挂此漁竿不釣魚

# BEAUTIFUL BUSINESS IS GOOD BUSINESS : PHILOSOPHICAL INSIGHTS

This paper examines entrepreneurship through the lens of François Jullien's philosophy, presenting an alternative to the rigid frameworks often rooted in the idealism and formalism inherited from Greek and Western traditions. It revisits conventional ideas like essence, resemblance and effectiveness, proposing dynamic alternatives inspired by Chinese thought: valence over essence, which focuses on relationships and interactions rather than fixed definitions; resonance over resemblance, which fosters meaningful connections instead of superficial mimicry; and efficiency over effectiveness, which adapts naturally to the flow of situations rather than clinging to predetermined plans. Jullien's non-dualistic approach avoids separating fields of knowledge – such as management, aesthetics, and ethics – encouraging entrepreneurs to view these dimensions as interconnected. By emphasizing transformation, adaptability, authenticity, and alignment with the realities of life and work, this perspective suggests that beautiful business can also be good business: efficient, meaningful, virtuous and deeply in tune with its context.

By Soufiane Mezzourh



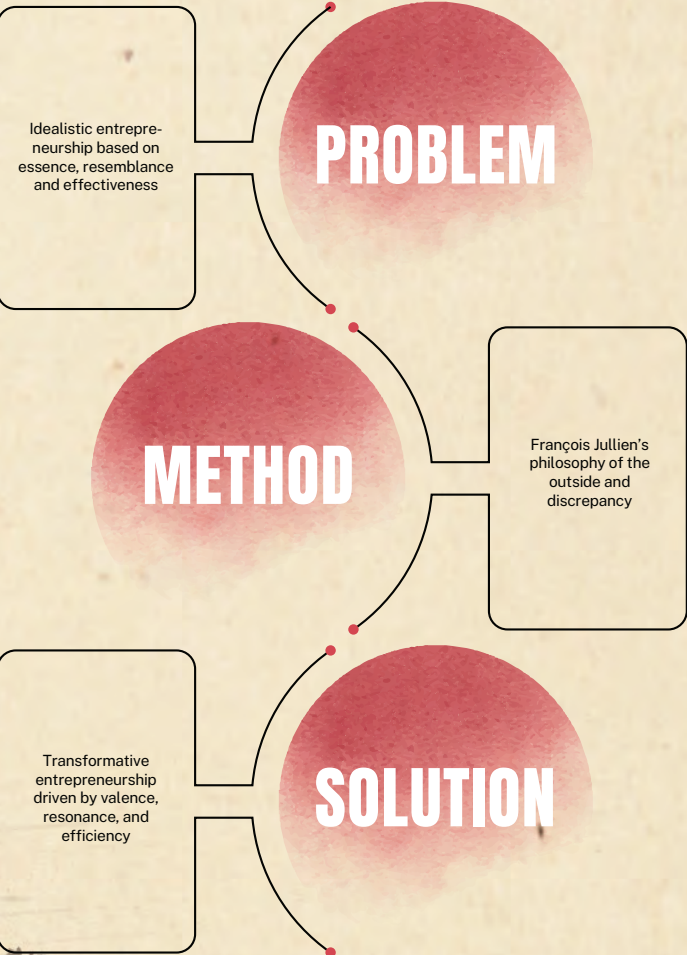
紅系村西戶郭餘子負上虎  
灘畔月痕初挂接棹且  
情狀挂此漁竿不釣魚  
梅長安





# The article in a nutshell

Philosophy can shine a fresh light on the business world by questioning ideas we often take for granted but that deserve a closer look. This paper dives into entrepreneurship through the lens of François Jullien, offering a break from the rigid, idealistic frameworks of Greek and Western traditions. Instead of sticking to old concepts like essence, resemblance, and effectiveness, it suggests dynamic, Chinese-inspired alternatives: *valence* over essence, focusing on relationships and interactions instead of fixed definitions; *resonance* over resemblance, encouraging meaningful connections rather than surface-level mimicry; and *efficiency* over effectiveness, embracing flexibility and natural adaptability over rigid plans. Jullien's non-dualistic approach blends fields like management, aesthetics, and ethics, showing how they're all interconnected. This perspective champions transformation, authenticity, and alignment with real-world dynamics. Ultimately, it makes the case for a "beautiful business" that's not just nice to look at, but also ethical, efficient, and deeply in tune with its context.



François Jullien, philosopher and sinologist, is like that guy who shows up at the Western philosophy party and says, "Don't you think we're just going in circles here?" With the perspective he's gained from Chinese thought, he offers a fresh, sometimes provocative take on ideas the West has always taken for granted. Using this lens, he revisits concepts like effectiveness, essence and resemblance – three notions I'm borrowing here to shake up what we might call "idealistic entrepreneurship". By confronting Chinese and Western traditions, Jullien doesn't just critique; he opens windows onto new and often surprisingly refreshing alternatives.

And it couldn't come at a better time because Platonic idealism, which is at the heart of his critique, could use a serious dusting off. Plato, in all his wisdom, handed us a brilliant yet slightly cumbersome idea: that of the Forms – perfect models floating around in some intelligible realm, far removed from the messy world of the senses. To put it simply, it's like insisting on building reality using a flawless 3D blueprint. The result? Western thought made "modeling" its centerpiece – a habit of trying to fit everything into a neat, ideal plan before imposing it onto reality.

Take one of Plato's greatest hits: the Demiurge. This mythic figure from the *Timaeus* is a sort of divine artisan, kind of like an Apple designer before his time. His thing? Shaping the world based on perfect Forms: Truth, Beauty, Justice... But here's the kicker: he doesn't create anything new! He just applies the plan – neat, square, orderly. And voilà, the idea is born that you can impose geometric perfection onto chaos. The problem, as Jullien points out, is that while this approach may look good on paper, it rigidifies reality by ignoring all the messy bits that don't fit neatly into the boxes.

And this is where it all falls apart. Modeling isn't just an idea; it's a stubborn habit. It starts with a big brainstorming session in theory-land before tackling the real world. But the real world? It doesn't care about our fancy plans. It's unpredictable, messy, and, let's be honest, downright chaotic. Jullien, with his graceful yet merciless critique, reminds us that even in the hyper-planned world of military strategy, plans often go straight into the trash the moment they hit the battlefield. Why? Because they fail to account for the unique dynamics of each situation. A bit like Plato's old-school general from *The Republic*, a die-hard fan of triangles and squares, convinced he could win battles with the power of geometry. "For to lay out a camp, seize strongholds, tighten or extend an army, and execute all the maneuvers required, whether in battle or on the march, a general is more or less skilled depending on whether he is or isn't a geometer." You can almost picture him drawing up battle plans with a compass and ruler.

But Platonic idealism isn't just some harmless philosophical musing for fireside chats. It's given rise to concepts that still cling to us today, like essence, truth and effectiveness. As Jullien points out in *This Strange Idea of the Beautiful*, these ideas are tied to rigid ideals: essence is about conforming to a perfect model, truth clings to unchanging principles, and effectiveness is all about hitting goals as fast and efficiently as possible. Sure, it's practical, but it can feel a bit lifeless, locking us into fixed frameworks that don't really jive with the messy, ever-changing nature of reality.

Jullien digs deeper, pointing out that this rigidity is rooted in a distinctly Western dualism: body on one side, mind on the other; the sensible here, the intelligible over there. In Chinese thought, there's none of this splitting. Everything exists as a continuum, interwoven and dynamic. This fundamentally shifts how beauty is perceived – not as something fixed or isolated but as something good, fitting, and in harmony with its context. Take Chinese landscape painting: it's not about copying a perfect mountain. Instead, it's about expressing balance – a rhythm between light and dark, movement and stillness. Beauty, for instance, becomes a living process, not a static object to admire.

<sup>1</sup> Jullien uses the French term "modélisation".



In *The Great Image Has No Form*, Jullien quotes the Chinese painter Qian Wenshi, who said: “The mountain in the rain or the mountain in clear weather are easy for the painter to depict. But, when fair weather shifts toward rain, or rain tends toward the return of clear weather; taking shelter one evening amidst the mists [...], when the whole landscape dissolves into confusion: emerging-submerging, between there is and there is not – that is what is difficult to depict.” Instead of imposing an ideal form, as Jullien highlights in the same book, Chinese painters work with what’s already there – capturing the mist, the subtle shifts, the in-between moments. They leave room for imagination, for what’s left unsaid. This approach is the exact opposite of Platonic rigidity. It’s fluid, alive, and offers a completely different way of seeing the world.

Modern entrepreneurs could learn a great deal from these painters. By embracing the art of *transformation*, leaving space for creativity, and flowing with what the situation offers, they might discover new ways to navigate the chaotic, unpredictable realities of the market. More importantly, they ought to recognize that the phrase “From Idea to Market,” printed on the cover of countless entrepreneurship books, is misleading. It implies a platonic and linear path where the messy, dynamic process of real-world creation is flattened into steps and checklists. The truth is, ideas don’t travel neatly to market; they evolve, adapt, and transform along the way, shaped by the forces and opportunities of the moment. Like the Chinese painter, the entrepreneur’s success lies in working with what emerges, not forcing the world to conform to a pre-set vision.

And here’s the challenge: Platonic idealism – this ancient obsession with perfect forms<sup>2</sup> – still shapes how entrepreneurs think today. But François Jullien, inspired by Chinese philosophy, offers tools to break free from this rigid mindset. By dismantling the old dualisms and moving beyond the “cult of modeling”, he invites us into a more fluid way of working: one where beauty, virtue, and efficiency are not separate but interwoven, aligning with the dynamic realities of life and work.

My approach draws inspiration from François Jullien, a thinker who’s great at questioning the obvious and making us rethink the familiar. Using concepts shaped by his engagement with Chinese thought, I take a closer look at some of the Western ideas we tend to accept without much thought. Why? Because modern entrepreneurship is packed with big ideas that don’t often get challenged. Taking a cue from Jullien, I like to break these ideas down and see them in a new light to figure out if they might need a bit of reworking.

The first step is to unsettle our assumptions. Jullien uses China as a mirror, and I do the same to reframe ideas like “effectiveness” and “essence” in the entrepreneurial context. This cultural shift reveals that what we consider universal truths are often just habits shaped by history and tradition. Concepts like “effectiveness” or “the perfect project” aren’t as universal as we might think. Jullien’s interpretation of Chinese thought offers alternatives that are less rigid, more dynamic, and far more attuned to reality.

To achieve this, I rely on one of Jullien’s favorite tools: “deviation<sup>3</sup>” (or “discrepancy”). This isn’t about rejecting old concepts outright but unpacking them to reveal what’s missing and what might be reinvented. Take *efficiency*, for example: in the West, it’s often about tight control and meticulous planning. In Jullien’s view, inspired by Chinese thought, it’s something entirely different; it’s about adapting, leveraging the “potential of a situation”, and letting things flow naturally. By focusing on what a concept overlooks or excludes, I aim to broaden the conversation rather than replace one rigid idea with another. The goal isn’t to upend everything, but to loosen our thinking. Moving from the rigid mindset of “this must go exactly as planned” to a more flexible approach of “let’s see how this evolves” opens up new possibilities. It’s a mindset that feels lighter, more adaptable, and better suited to the ever-changing realities of entrepreneurship.

At its core, this methodology is about embracing movement and process over fixed structures. Jullien critiques the rigid systems of Western tradition and instead celebrates a way of thinking rooted in interaction and transformation. I apply this same lens to entrepreneurship. Why carve a fixed ideal or copy a perfect model when you can engage with the dynamics of reality, work with what’s in motion, and ride the wave? In this approach, classic concepts are given a creative twist: essence transforms into valence, resemblance evolves into resonance, and rigid effectiveness shifts toward adaptive efficiency. It’s less about sculpting a block of marble and more about channeling a river; playing with the currents, responding to the flow, and shaping something vibrant and alive. “Seeking an outside perspective to question European thought from that outside”, this is the “conceptual project of François Jullien” (Bompied, 2019). It’s about opening the door to different ways of understanding the world and interactions between people.

This project unfolds through works like *The Propensity of Things: Toward a History of Efficacy in China* (1995), *A Treatise on Efficacy* (1996), *The Silent Transformations* (2009), *On the Universal, the Uniform, the Common, and Dialogue Between Cultures* (2008), *The Bridge of Monkeys: From Diversity to a Future* (2011), *This Strange Idea of the Beautiful* (2016), and *The Great Image Has No Form* (2012), among others. These writings lay the groundwork for showcasing the originality of Jullien’s thought and the conceptual “deviations,” or shifts in meaning, between Western and Chinese interpretations of key ideas. These deviations open up new pathways for understanding entrepreneurship. Here, we focus on three central conceptual shifts: between “essence” and “valence,” “resemblance” and “resonance,” and “effectiveness” and “efficiency.”

<sup>2</sup> Let us recall in passing that several other philosophers, like François Jullien, have critically engaged with Platonic thought and its dualistic tendencies. Henri Bergson emphasized life’s continuous transformation and creative flow, and William James highlighted the continuity of experience with his concept of the *stream of consciousness*, opposing fragmentary and fixed notions of the self. Martin Heidegger questioned the Western focus on static being over becoming. Maurice Merleau-Ponty explored the lived, *embodied experience*, moving beyond the mind-body split. Gilles Deleuze challenged hierarchical thinking with his concepts of *becoming* and the *rhizome*, and Bruno Latour’s Actor-network theory proposed a *flat ontology* that rejects rigid dichotomies and prioritizes relational dynamics.

<sup>3</sup> Jullien uses the French term “écart,” which can be translated as distance, discrepancy, or deviation. He explains that while “difference” merely establishes a distinction and stays at the descriptive level, “écart” implies a productive distance or deviation that generates new possibilities and perspectives.





François Jullien brings a refreshingly simple yet quietly revolutionary idea to the table: instead of obsessing over how to “form” everything into neat little boxes, why not focus on how to “transform” by letting the situation take the lead? The Greeks, bless their hearts, gave us this whole obsession with ideal forms – those perfect blueprints we keep trying (and failing) to impose on reality. But let’s face it, life is messy, unpredictable, and not really interested in conforming to anyone’s plans. Jullien, inspired by Chinese thought, suggests a different approach: *transformation* isn’t about forcing things to fit a model but about working with the forces already at play. Think of it as tapping into the “potential of the situation” – like water pooled behind a dam, just waiting for the right moment to flow. When you harness that natural energy, you turn chaos into opportunity, no bulldozer required.

To explain this, Jullien gives us a fantastic metaphor: the Chinese painter. Forget Michelangelo carving out perfect marble abs; this is an artist who captures life as it happens. Picture them painting a mountain – not the static, postcard-perfect kind, but one alive with shifting light and rising mists. They paint the moment, the transition – the mist creeping up, the peaks dissolving, the shadows dancing. It’s not about freezing an ideal image; it’s about showing the mountain in motion. Jullien nails it in *The Great Image Has No Form*: “This is why, among the Masters of the Song dynasty, during the period when landscape painting definitively established itself in China and gained the favor of the Literati, the vapors – mists – clouds, so often invoked, are far from anecdotal. By occurring ‘in between,’ by bathing the outlined forms and dissolving their defined contours, they make things elusive, begin to erase them, and open them to their absence. If, among the various genres of painting, landscapes ‘offer inexhaustible pleasure,’ it is noted that, among them, ‘it is especially the landscapes of mist and clouds’ that ‘are the most beautiful.’ Of Dong Yuan, in particular, it is said that his mountain landscapes are celebrated for how ‘the peaks appear and disappear,’ where ‘the clouds and mists sometimes reveal and sometimes conceal them.’”

And what about the entrepreneur? They’re the painter of this story. Instead of clinging to some rigid, perfect plan drafted before reality even had a chance to weigh in, the transformative entrepreneur observes, listens, and adapts. They approach the market like the painter approaches the landscape: What forces are at play? What opportunities or tensions are brewing? (And no, we’re not talking about Michael Porter’s “Forces,” which are as rigid and frontal as a philosophical square dance.) Then they act – not to impose their will but to guide and amplify what’s already happening. They don’t fight the chaos; they ride the wave, turning transformation into their brushstroke in the ever-shifting canvas of business.

Now, let’s dig deeper into our transformative ideas: valence, resonance and efficiency. How does efficiency look when it ditches rigid effectiveness? How does valence offer new ways of thinking about purpose? And how can resonance replace mimicry with something more real, more human? Let’s find out.

## Valence over Essence

François Jullien, ever the mental mischief-maker, proposes a delightful alternative to the classic Greek notion of essence: the concept of *valence*. Where essence tries to box everything into a fixed identity – “it is what it is, period” – valence dives into the world of interactions and possibilities. Instead of asking, “What is this?” we now ask, “What does this do?” It’s a pivot from labeling things to understanding how they connect and transform.

Valence, as Jullien paints it, kicks essentialism and absolutism to the curb. No rigid molds, no universal formulas. Instead, it makes room for life in all its vibrant, messy, and unpredictable glory. It’s less about defining what’s “right” and more about engaging with what’s happening. Think of trying to capture a dynamic dance in a single still photo. It misses the energy, the flow. Jullien points to Chinese painting to illustrate this beautifully: “Shitao doesn’t speak of painting the mountain or the water but of painting ‘as it pertains to the mountain’ or ‘as it pertains to the water’ (Jullien, 2012).” It’s an interactive, almost conversational, approach – aligning with the forces at play rather than imposing rigid ideals.

This perspective is miles away from what we usually see in entrepreneurship literature, which loves to declare what entrepreneurship “is” (as the titles of countless books and papers gleefully suggest). Take *The Essence of Entrepreneurial Success*, for example. The author writes: “While there are notable exceptions, entrepreneurs who succeed often exhibit a characteristic profile display a strong need for achievement. They are comfortable with the consequences of their actions. Their risk-taking behaviour seeks to avoid very high probability of failure, regardless of rewards. Similarly, they seek to avoid very low rewards even if success is assured. They are goal-oriented and prefer measurable tasks. While their ventures are often rewarded with financial success, money is more of a measure than motivator to the entrepreneur. Ego drive, high energy, capacity to deal with ambiguity, and the need for independent action are frequent characteristics associated with entrepreneurial behaviour. The would-be entrepreneur should measure himself or herself against this profile before undertaking the personal and professional risks of a start-up venture.” (Osborne, 1995). The punchline is right there in the last sentence: if you want to be a successful entrepreneur, you’d better tick all the boxes. Risk-taker? Check. Goal-oriented? Check. Ego-driven? Double check. Otherwise, don’t bother. It’s a lost cause.

This is classic essentialism in action: defining the “essence” of an entrepreneur up front, like an archetype everyone needs to match to succeed. Sartre would have a field day with this. In his words, it’s putting *essence* before *existence*. Before you’ve even started, you’re supposed to fit a mold. No mold? No dice.

Even Peter Drucker, the legendary “pope of management,” seems to have fallen into the essentialist trap. In *Innovation and Entrepreneurship*, he writes: “In the United States, for instance, the entrepreneur is often defined as one who starts his own, new and small business. But not every new small business is entrepreneurial or represents entrepreneurship. The husband and wife who open another delicatessen store or another Mexican restaurant in the American suburb surely take a risk. But are they entrepreneurs? All they do is what has been done many times before. They gamble on the increasing popularity of eating out in their area, but create neither a new satisfaction nor new consumer demand. Seen under this perspective they are surely not entrepreneurs even though theirs is a new venture.” And Drucker goes on to conclude a few lines later: “Entrepreneurs innovate. Innovation is the specific instrument of entrepreneurship.” (Drucker, 1985)

Here, innovation is elevated by Drucker to the status of the specific instrument of entrepreneurship, thus becoming a *sine qua non* condition. Consequently, the author refuses to consider the couple running a Mexican restaurant in the suburbs as “real” entrepreneurs on the grounds that they are not (sufficiently) innovative. Yet one could imagine that in a restaurant like this, the couple likely introduced at least one or two new recipes, perhaps even a unique design or decor. Sure, it’s not groundbreaking innovation, but it’s not nothing either.





And here’s where Drucker’s logic starts to feel a bit shaky. If entrepreneurship requires groundbreaking innovation, where does that leave all the so-called “necessity entrepreneurs” (Bhola, Thurik & Grilo, 2006; Nakara & Fayolle, 2012), those who start businesses out of need rather than flashy ideas? Do we just revoke their entrepreneur cards? That would be absurd. The world of entrepreneurship is far too diverse and vibrant to squeeze into a single, innovation-obsessed mold.

So, when faced with the question, “What is the essence of entrepreneurship?”, as posed by authors like Norris Krueger (2007) and Jerzy Cieřlik (2017) in *Essence of Entrepreneurship and What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking*, an entrepreneur embracing valence over essence would simply shrug and say: “There isn’t one”.

In the end, Jullien’s approach reminds us to look beyond static definitions and rigid expectations. Whether it’s painting mountains, running a restaurant, or starting the next big thing, the real magic lies in embracing the dynamism, creativity, and interaction that make life – and entrepreneurship – so exciting.

Ultimately, valence transforms the entrepreneur into a kind of strategist-painter. They’re not trying to impose ideal forms but instead work with the forces at play, guiding and amplifying them. Valence brings us closer to the movement of life, while essence, by its very nature, distances us from it. As Jullien puts it, the Chinese painter “does not seek to capture the essence of the thing, not even that of the cup or the dish on the table.” (Jullien, 2016). Instead, the focus is on the interplay of relations, the flow of presence and absence, and the vitality of what’s unfolding in the moment. Essentialism, on the other hand, can be profoundly alienating, trapping us in rigid, overly abstract ideals. Or, to paraphrase Sartre, “essentialism is not a humanism.” It strips away the dynamism and richness of reality, reducing the world – and us – to static definitions. Valence, in contrast, keeps us grounded, preventing the dangers of too much abstraction.

## Essence

**Definition:** Seeks to define the fixed, intrinsic nature or identity of things. Essence is about asking, “What is this?” and focusing on static traits.

**Approach:** Static and rigid. Essence attempts to categorize and fix entities, treating them as isolated and unchanging.

**Entrepreneur’s Pitfall:** Over-planning and trying to impose a rigid vision, leading to lifeless, uninspired outcomes.

**Advice for Entrepreneurs:** Don’t carve your idea in stone. Avoid obsessing over what your business or product “is.” Static identities can stifle growth.

## Valence

**Definition:** Focuses on relationships, interactions, and the propensities of things. Valence asks, “What does this do?” and emphasizes relational dynamics.

**Approach:** Dynamic and fluid. Valence engages with the interrelations and evolving potentials within a situation.

**Entrepreneur’s Opportunity:** Engaging deeply with the market’s shifting realities, allowing meaningful and authentic connections to emerge.

**Advice for Entrepreneurs:** Focus on how your business or product behaves and connects in its context. Guide its evolution by responding to opportunities and relationships.

## Resonance over Resemblance

The problem of essence, as the Greeks saw it, spills over into another stubborn issue that’s quietly crept into the way we think about and practice entrepreneurship: “resemblance”. François Jullien, never one to shy away from shaking things up, takes aim at this concept – another cornerstone of Greek thought. For the Greeks, beauty was all about perfect imitation. A copy had to faithfully mirror its model.

Imagine a Greek sculptor carving a horse. Their success would be judged on fidelity: are the muscles just right, the mane flowing perfectly, the coat meticulously detailed? If it “looks like” a horse, then bravo, job well done. In this mindset, beauty boils down to conformity.

This obsession with resemblance didn’t stop with the Greeks. It’s alive and well in entrepreneurship literature today. Even when experts rave about “innovation vs. imitation,” resemblance is still at the heart of their arguments. They frame imitation as the ultimate villain and innovation as the only path to glory, but they miss the bigger picture. The problem isn’t imitation itself; it’s false imitation; the lifeless kind, like that sculpted horse we mentioned earlier.

Resemblance is deeply rooted in the same Platonic idealism that has shaped Western thought for centuries. It’s resemblance to an ideal Form. A perfect model that supposedly exists in some intangible realm. Entrepreneurs, much like Plato’s Demiurge, often act as if their role is to bring these preexisting models to life. Whether they’re designing a product, crafting a business strategy, or even “innovating,” they’re still imposing or forcing their vision onto reality. Their efforts, however creative, remain bound by the idea that the “perfect” solution already exists and merely needs to be realized. This mindset can stifle true creativity, locking entrepreneurs into a cycle of replication, even when they believe they’re breaking new ground.

The contrast between the Greek Demiurge and the Chinese painter can be vividly illustrated through two popular entrepreneurship frameworks: Alexander Osterwalder’s *Business Model Innovation* and Saras Sarasvathy’s *Effectuation Theory*. Osterwalder’s approach, much like the Greek ideal of resemblance, leans heavily on predefined templates. His *Business Model Canvas* provides entrepreneurs with a structured framework to map out and refine their business models systematically (Osterwalder & Pigneur, 2010). While undeniably useful, it operates under the logic of resemblance; it assumes that businesses can be neatly categorized and their components mapped to fit existing templates.

Contrast this with Sarasvathy’s Effectuation Theory, which resonates more closely with the ethos of the Chinese painter. Sarasvathy’s approach encourages entrepreneurs to work with what they have and respond to emerging dynamics, rather than clinging to rigid preexisting plans or idealized end goals (Sarasvathy, 2008). Effectuation sees entrepreneurship as a process of co-creation, where the entrepreneur is less of a Demiurge imposing a vision and more of an artist discovering what can emerge from the unique resources, relationships, and opportunities at hand. Much like the Chinese painter who doesn’t “paint the mountain” but rather “as it pertains to the mountain,” the *effectuator* doesn’t force an outcome but remains receptive to how the environment evolves. This approach allows for flexibility and responsiveness, creating solutions that resonate naturally with the context rather than being imposed upon it.

The Chinese painter neither imitates nor innovates in the Western sense; he is not concerned with imposing an ideal or crafting something entirely novel. Instead, his focus is on resonance, capturing the dynamic interplay of forces and relationships that give life to the scene. François Jullien defines *resonance* as the invisible energy that flows between things, the vital momentum that animates and connects them. The painter doesn’t paint the mountain itself or the water as an isolated subject; he paints “as it pertains to the mountain” or “as it pertains to the water,” attuned to their changing valence. His work resonates because it aligns with the living rhythm of the world, rather than forcing a static representation onto it. The old master Su Dongpo: resemblance is just the first step. Painting a horse that looks like a horse is fine, but “if the painting doesn’t capture the horse’s energy, its vitality, then it’s lifeless” (Jullien, 2012). What matters is *resonance*: that inner vibration that brings the work to life, that connects the horse’s energy to the viewer’s. As the Chinese painter Guo Xi advises, “Let those who wish to learn to paint bamboo take a bamboo stalk and, on a moonlit night, watch its reflection on a white wall. Then,” he tells us, “the true form of the bamboo will appear.” (Jullien, 2016)





Jullien explains that resonance goes far beyond appearances. In Chinese painting, it's not found in the outlines or visible details but in what flows between them. It's the invisible energy, the vital momentum, the breath that animates the artwork and gives it a vibrant presence. For an entrepreneur, it's the same: resonance is what deeply connects a product to its market. It's the reason people don't just buy something because it looks nice but because it speaks to them, because it creates a bond that goes beyond utility<sup>4</sup>. For entrepreneurs, this offers a profound insight: success isn't about controlling or perfecting; it's about creating resonance, allowing your project to vibrate with its environment, fostering meaningful connections, and embracing the dynamic relationships that make innovation truly come alive.

In short, the entrepreneur of resonance doesn't aim to copy – nor revolutionize – a model or conform to pre-set standards. They create resonance, making their project vibrate with its environment. They're not just trying to please the eye; they're aiming for something deeper, something lasting. As Jullien puts it, "It's not about striving for mimetic resemblance but achieving a 'resemblance that does not resemble'; one that is not constrained by formal resemblance but unfolds infinitely through form." (Jullien,2012) Qi Baishi's words shed further light on this idea: "The painting of the ancients is semblance without resemblance," or, "Perfect success in painting lies between resemblance and non-resemblance." If it resembles too much, "it's crudely attractive," and if it doesn't resemble enough, "you mislead people" and "wander off into fantasy." (*ibid.*) This balance, this interplay between resemblance and non-resemblance, is where resonance truly thrives. It's a way of creating that invites connection, not conformity; a philosophy as compelling for painters as it is for entrepreneurs.

## Resemblance

**Definition:** Focuses on imitating or conforming to a preexisting model or ideal. The goal is to replicate what already exists or align with set standards.

**Approach:** Rigid, model-driven, and static. Resemblance prioritizes perfection and fidelity to the original concept.

**Entrepreneur's Pitfall:** Over-planning and trying to impose a rigid vision, leading to lifeless, uninspired outcomes.

**Advice for Entrepreneurs:** Don't obsess over mimicking competitors or sticking to predefined ideals. Innovation isn't about flawless reproduction; it's about meaningful creation.

## Resonance

**Definition:** Captures the dynamic interplay of forces, creating a meaningful connection with the environment. It's about responding to the situation's energy and flow.

**Approach:** Flexible, adaptive, and alive. Resonance prioritizes aligning with evolving relationships and natural dynamics.

**Entrepreneur's Opportunity:** Engaging deeply with the market's shifting realities, allowing meaningful and authentic connections to emerge.

**Advice for Entrepreneurs:** Tune into the forces at play. Feel the pulse of the market, adapt to its flow, and create solutions that resonate deeply with people and context.

## Efficiency over effectiveness

François Jullien has also a bone to pick with "effectiveness" (or "efficacy"), another classic Greek favorite. Why? Because, in his view, the Western fixation on hitting precise goals through meticulously planned means often ends up holding us back. To put it simply, the West is all about effective action, while China leans toward efficient action. In the Western tradition, action revolves around a teleological mindset; it's all about setting clear goals. Effectiveness is defined as finding the best means to achieve a goal that's already been decided. Or, as Jullien explains: "We [Westerners] construct an ideal form (*eidōs*), which we set as a goal (*telos*), and then we act to bring it into reality" (Jullien, 1996). This Platonic way of thinking has, according to Jullien, deeply influenced Western thought and, unfortunately, has made its way into the strategic and managerial thinking of businesses as well.

Greek-style effectiveness – and its Western heir – is straightforward: you start by creating the perfect model. You conceptualize it, plan it out, and then impose this flawless plan onto the real world. It's like heading into battle with a super-detailed map, thinking, "If we stick to the plan, we'll win." But, as Jullien points out, reality doesn't care about your plans. The moment you start acting, the terrain shifts, circumstances change, and the whole model falls apart. A classic example from military strategy is Clausewitz, the renowned war theorist. For Clausewitz, the strategist is, above all, the one who determines the principles and ideal forms of action in advance and then applies them in practice. His greatness lies in his capacity to face reality head-on and even impose his will on the world. As he wrote, "There is hardly a glorious feat that is achieved without infinite effort, hardship, and sacrifice." In the Western tradition, the leader – seen as the guarantor and executor of effective action – is often portrayed in heroic terms.

Today, you can spot Clausewitz's influence all over the place in foundational business strategy theories, especially in the work of Igor Ansoff and Michael Porter, to name just a couple of big names. These frameworks usually define strategy as the ability of individuals, companies, or even nations to adapt to their environment. It's all about gaining a competitive edge: optimizing resources, crafting the perfect plan, and outmaneuvering rivals<sup>5</sup>. Sounds pretty solid, right? But here's the thing; it's still rooted in the same old Western mindset of control and domination. The strategist is seen as the hero, standing on the metaphorical battlefield (or market), ready to impose their will and outsmart the competition. Strategy, in this sense, is like a high-stakes chess match: calculate your moves, anticipate the opponent, and execute with precision. It's a way of thinking that's all about control, leaving little room for uncertainty, flexibility, or surprise.

And this isn't just old news. It's alive and well in the latest developments in strategic management. Take the modern revival of game theory, spearheaded by John Von Neumann's disciples in works like Saloner (1991) or Ross (2018). These approaches double down on the same obsession with modeling competition as a battle of wits, where every move is meticulously calculated in response to an opponent's expected strategy. It's Clausewitz's chess match all over again, just with fancier math. While game theory might offer valuable insights, it risks perpetuating the same rigid, combative mindset that leaves little space for fluidity or engagement with the unpredictable dynamics of real-world situations.

And this mindset trickles down into entrepreneurship too. These days, we've got a full-blown "cult of performance" going on, complete with an almost religious devotion to KPIs (Key Performance Indicators). There's a mountain of metrics for measuring entrepreneurial success (Murphy, Trailer & Hill, 1996), plus a never-ending list of indicators to evaluate business models (Van de Ven *et al.*, 2022). Add to that an obsession with "framing" ideas in every possible way (Snihur *et al.*, 2021). Now, don't get me wrong. This kind of formalism isn't necessarily a bad thing. The problem is when these frameworks become rigid rules that box in the entrepreneur's creativity, intentions, and ambitions. When the tools meant to guide end up limiting how you think and act, that's when the trouble starts.

<sup>4</sup> Although his approach differs from that of François Jullien, sociologist Hartmut Rosa has also recently offered an interesting take on the concept of "resonance" in his book *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Rosa defines resonance as "a cognitive, emotional, and physical relationship with the world in which the subject, on one hand, is moved [...] by a fragment of the world, and, on the other hand, 'responds' to the world by acting concretely upon it, thereby experiencing their own efficacy." According to Rosa, resonance comes with the feeling of being "carried" rather than "thrown" (as Heidegger puts it) into the world, of experiencing it as "responsive," appealing, and not repulsive or threatening.

<sup>5</sup> On this topic, see the works of Aligica (2007), Shrivastava & Persson (2014), and Bliot, Chevalier & Meyer (2022).



In contrast, according to Jullien, Ancient Chinese thinkers have traditionally viewed the world as the product of a continuous process, with “efficient action” arising from the interaction of various factors within a given situation. Efficient action, in this sense, is external to individuals and is characterized as invisible and indirect, the pinnacle of adaptability to the inherent immanence of things. As Jullien puts it: “From this difference, one could derive an alternative approach to action: instead of constructing an ideal form to project onto things, focus on detecting the favorable factors at work within their configuration; instead of setting a fixed goal for action, allow oneself to be carried by propensities; in short, instead of imposing one’s plan onto the world, rely on the potential of the situation” (Jullien, 1996).

Action, in this perspective, emerges from a process: a continuous transformation of reality driven by the interaction of various factors within a situation<sup>6</sup>. It’s no longer about humanity trying to become the “master and possessor of nature” – Descartes’s dream – but about accompanying its flow to achieve *efficiency*. A strategist doesn’t aim to devise a perfect plan; instead, they conduct “a meticulous evaluation of the forces at play to rely on the favorable factors present in the situation and continuously exploit them as circumstances evolve” (Jullien, 1996). The effectiveness of an action doesn’t stem from a fixed plan or a projection into the future – both of which quickly become obsolete because reality is always shifting – but from a keen analysis of the present situation. The two key concepts underpinning this approach to efficiency are the “situation” (*Xing*) and the “potential” (*Shi*).

This is where *efficiency* comes in. In Chinese thought, Jullien explains, the goal isn’t to force reality to fit a plan but to work with it, to harness, indeed, the “potential of the situation.” Imagine a general who spots a natural slope on the battlefield. Instead of rigidly deploying his troops according to a fixed scheme, he uses the slope to send his soldiers rushing down like a river, sweeping everything away. No forcing, no over-planning – just riding the wave of what the situation offers. That’s efficiency: tapping into and amplifying the forces already in play, rather than exhausting yourself trying to impose a rigid idea.

Jullien takes it a step further, explaining that this efficient, Chinese-inspired approach is built on the idea that everything is in motion. Nothing is fixed; everything is constantly transforming. So why cling to rigid models? Efficiency means working with ongoing dynamics, leveraging natural forces rather than fighting against them. In other words, it’s about letting go of control to better flow with reality. Ultimately, efficiency is like learning to dance with reality rather than forcing it to march to your beat<sup>7</sup>.

That said, Jullien isn’t suggesting we toss effectiveness out the window entirely. Numbers, goals, and charts still have their place in the business world – they help us measure and organize. But they’re only part of the story<sup>8</sup>. As Jullien puts it: “This does not mean attributing strategy by modeling exclusively to Europe and strategy by transformation exclusively to China: which great European strategist hasn’t also been able to detect favorable propensities and use them to achieve success? The question is, have we truly reflected on this other form of effectiveness—transformative efficiency – that we’ve explored far less than the model-driven one?” (Jullien, 2009). The key, as Jullien sees it, is to look beyond these cold, calculated measures. Behind the spreadsheets and targets lie the real forces and dynamics that drive success. Efficiency asks us to tune into those underlying movements – to understand, or even feel, what’s unfolding beyond the metrics. It’s about blending the structured precision of effectiveness with the organic flow of reality, creating something that’s not just measurable, but alive and thriving. Imagine, if you like, a chart drawn by a Chinese painter.

## Effectiveness

**Definition:** Effectiveness is about achieving specific, predefined goals through structured and deliberate actions. It focuses on crafting and executing detailed plans to produce desired results.

**Approach:** Effective action starts with a clear goal, followed by creating a step-by-step plan to control circumstances and execute strategies. It assumes that success comes from precision and control.

**Entrepreneur’s Pitfall:** Entrepreneurs focused solely on effectiveness may become overly rigid, sticking to plans even when circumstances shift. They risk burnout and missed opportunities by prioritizing control over adaptability.

**Advice for Entrepreneurs:** Use structured plans as a framework, but remain open to change. Revise your strategies when reality shifts, and balance the need for precision with the flexibility to pivot when necessary.

## Efficiency

**Definition:** Efficiency emphasizes adapting to the flow of situations, leveraging the potential already present to achieve outcomes with minimal effort. It prioritizes responsiveness and context-driven processes.

**Approach:** Efficient action works with the dynamics of the moment, identifying and amplifying favorable conditions rather than imposing rigid plans. It thrives on flexibility and harmony with the environment.

**Entrepreneur’s Opportunity:** Entrepreneurs who embrace efficiency can seize emerging opportunities, turning unexpected changes into advantages. By staying in tune with the situation, they build resilience and adaptability in uncertain environments.

**Advice for Entrepreneurs:** Pay attention to the dynamics of your market and the interplay of factors within it. Focus on the potential of the situation, and let it guide your actions. Be adaptive, proactive, and responsive to ensure long-term success.

<sup>6</sup> From this perspective, some have advocated for an ecosystemic approach to entrepreneurship, one that considers not only the players involved but also the interactions between them (Stam & Spiegel, 2021) – a promising start.  
<sup>7</sup> This perspective resonates with Henri Bergson’s philosophy in *Creative Evolution*, where he describes reality as a continuous process of change driven by the *élan vital* (Bergson, 1911). Like Bergson, Jullien invites us to embrace dynamism and see life as a creative flow, rejecting static concepts and models that stifle adaptability.  
<sup>8</sup> The work done by the Global Entrepreneurship Monitor in this regard deserves recognition for emphasizing and accounting for the contextual dimensions specific to each country and region. Additionally, in the latest editions of the report (2023/2024), they have included profiles and testimonials from entrepreneurs to highlight what they call “The Real World Behind the Data.”



# Insights in the Form of a Short Dialogue Between a Wise Painter and a Spirited Entrepreneur

The courtyard, framed by a mountain range in the distance. The Chinese sage sits with a quiet smile, painting a scroll with slow, deliberate strokes. The entrepreneur, notebook in hand, watches impatiently, eager to share his ideas.

**ENTREPRENEUR** — Master, I've been working on something extraordinary: a formula to capture the true nature of performance! Look:

$$P = \alpha \cdot E + \beta \cdot V + \gamma \cdot R$$

Efficiency, valence, and resonance: each a key dimension of success. The weights  $\alpha$ ,  $\beta$ , and  $\gamma$  allow for precise adjustments to reflect different contexts. It's not just a formula, it's a masterpiece! Like a painting, every detail has been carefully designed to bring balance and harmony.

**PAINTER** — (smiling faintly while adding a soft brushstroke) A masterpiece, you say? Tell me, when you paint, do you measure each line and weigh each shade before your brush touches the paper?

**ENTREPRENEUR** — (confused) Well, no, but painting is art. This is science. My formula is designed to account for every variable – efficiency ensures flow, valence captures relationships, and resonance connects emotionally. It's all measurable, actionable, and scalable. I've even run statistical tests to ensure its robustness. It's like painting a perfect picture of performance!

**PAINTER** — (pausing his brush) And does a perfect picture exist? Look at this mountain before us. Is it the same at dawn as it is in the rain? Does it hold still, waiting for your formula to capture it?

**ENTREPRENEUR** — (leaning forward) But Master, my formula is dynamic! The weights  $\alpha$ ,  $\beta$ , and  $\gamma$  can shift to match the situation. It's not rigid, it's adaptable. Surely that's enough?

**PAINTER** — (resuming his painting) Enough for what? To control the mountain? To hold the mist? Tell me, when you look at this scene, do you see only what fits into your model? Or do you feel the breath of the mountain, the motion of the clouds, the quiet hum of its being?

**ENTREPRENEUR** — (frustrated) Master, I'm not painting landscapes; I'm managing performance! Without numbers, correlations, and clear metrics, how can I act? My formula doesn't just describe; it predicts! It brings order to chaos!

**PAINTER** — (smiling) And in bringing order, do you lose the chaos? Look at my painting. (He lifts the scroll, revealing soft strokes of mist blending into sharp mountain peaks.) A wise painter once said, "We do not paint the mountain or the water; we paint as it pertains to the mountain or as it pertains to the water." My brush moves with the scene, not against it. Does your formula move with the situation, or does it try to pin it down?

**ENTREPRENEUR** — (pausing) It... aligns with the situation. That's why it's weighted, flexible. But without structure, isn't it all just guesswork?

**PAINTER** — (setting the scroll aside) Structure is useful, but it must serve the moment, not dominate it. Imagine if I painted each tree with perfect symmetry, each stroke dictated by a ruler. Would the scene come alive? Would it resonate with the viewer? Or would it become lifeless, beautiful in form but empty in spirit?

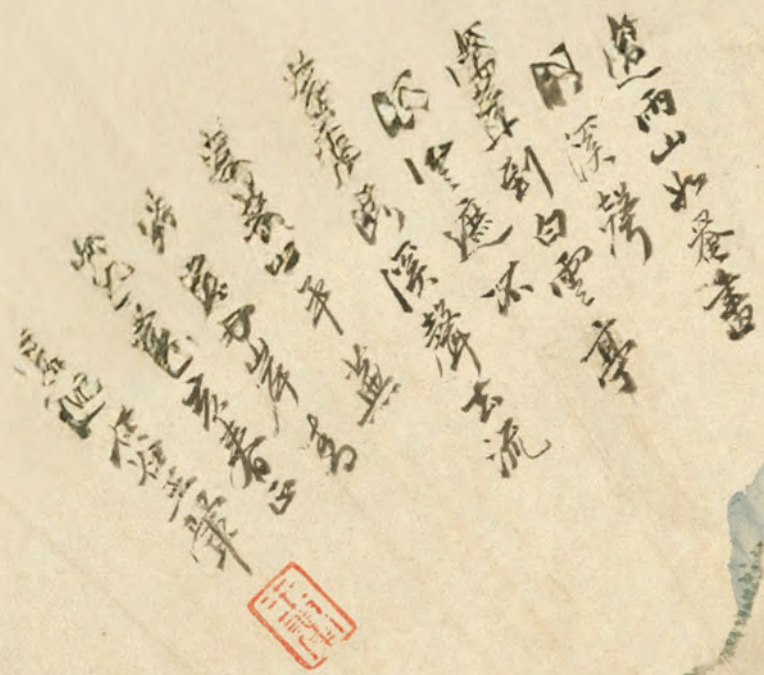
**ENTREPRENEUR** — (hesitant) So, you're saying my formula is lifeless?

**PAINTER** — (kindly) Not lifeless, but incomplete. Your formula is the frame, but it must leave space for the canvas to breathe. Efficiency, valence, resonance. These are living forces. If you treat them as fixed, you miss their movement, their interplay.

**ENTREPRENEUR** — (looking at his notebook) But Master, what if I don't trust the interplay? What if it leads to failure?

**PAINTER** — (leaning forward) Failure is only a moment, just as success is. The mountain shifts with the weather, the mist rises and falls. My painting captures neither one nor the other. It flows with both. Your formula can guide you, yes, but like my brush, it must remain light, responsive. Otherwise, you risk creating a perfect picture that the world itself will not recognize.

**ENTREPRENEUR** — (softening) So, my formula is a tool, not the truth?





**PAINTER** — (smiling) Exactly. Use it as I use my brush. Let it adapt to the rhythms of the situation, and you will find that the beauty of performance lies not in the formula itself, but in how you let it flow with the world.

**ENTREPRENEUR** — (nodding slowly) I see now. My numbers are only part of

the picture. The rest is in the space between them. I see your point, Master, but I designed my formula to keep everything tight and in balance: valence, resonance, and efficiency. The goal wasn't just numbers; it was beauty. I wanted my work to be beautiful and good; not just efficient, but also right and harmonious. Isn't that what we're striving for?

**PAINTER** — [pausing to observe the scroll in his hand] Ah, so you seek

beauty and virtue, not as separate pursuits, but as one. That is indeed a noble goal. But remember, balance is not something you impose; it's something you discover. Your formula may be a compass, but it cannot dictate the terrain. Beauty emerges when efficiency, valence, and resonance dance together naturally, not because they were forced into harmony.

[Smiling, he gestures toward the mountain.] Look there. Do you see how the

light plays with the mist? The mountain doesn't "try" to be beautiful; it simply aligns with what is. In the same way, your work becomes beautiful and good; not by perfecting the formula, but by listening to the forces at play and letting them shape your actions.

[Handing the entrepreneur the scroll.] Paint your business as you would paint the mist on the mountain: responsive, open, and attuned to the world. Then, beauty and virtue will follow, not as goals, but as outcomes of your presence in the process.

# References

Aligica, P. D. (2007). Efficacy, east and west: François Jullien's explorations in strategy. *Comparative Strategy*, 26(4), 325-337.

Ansof, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

Bergson, H. (1911). *Creative Evolution*. Macmillan.

Bhila, R., Verheul, I., Thurik, R., Grilo, I. (2006). Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs. *Policy Research*, H200610.

Blot, P., Chevalier, F., Meyer, V. (2022). François Jullien. Une pensée du dehors pour les sciences de gestion. In *Les grands auteurs aux frontières du management* (dir. Livian, Y.-F., Bidan, M.), EMS Éditions, 318-329.

Bompied J.-P. (2019). *Penser par Écart, le chantier conceptuel de François Jullien*. Descartes&Cie, Paris.

Cieřlik, J. (2017). Essence of Entrepreneurship. In: *Entrepreneurship in Emerging Economies*. Palgrave Macmillan, 13-39.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.

GEM (2024). *GEM Global Report 2023/2024 – 25 Years and Growing*. Global Entrepreneurship Monitor, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.

Jullien, F. (1995). *The Propensity of Things: Toward a History of Efficacy in China* (original French work published in 1992). Zone Books.

Jullien, F. (1996). *A Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking* (original French work published in 1992). University of Hawai'i Press.

Jullien, F. (2008). *On the Universal, the Uniform, the Common, and Dialogue Between Cultures*. Polity Press.

Jullien, F. (2009). Penser la transformation entre la Chine et l'Europe, *La Revue Kea&Partners*, septembre 2009.

Jullien, F. (2009). *The Silent Transformations*. Seagull Books.

Jullien, F. (2011). La volonté est-elle un mythe ?, *La Revue Kea&Partners*, juillet 2011.

Jullien, F. (2011). *The Bridge of Monkeys: From Diversity to a Future (Le Pont des singes)*. Seuil.

Jullien, F. (2012). *The Great Image Has No Form, or On the Nonobject Through Painting* (original French work published in 2003). University of Chicago Press.

Jullien, F. (2016). *This Strange Idea of the Beautiful* (original French work published in 2010). Seagull Books.

Krueger, N. F. (2007). What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-138.

Latour, B. (2007). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford Press.

Murphy, G.B., Trailer, J.W., Hill, R.C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurial Research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.

Nakara, W.-A., Fayolle, A. (2012). Les "bad" pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise, *Revue française de gestion*, 9, 231-251.

Osborne, R. L. (1995). The essence of entrepreneurial success. *Management Decision*, 33(7), 4-9.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: *A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

Rosa, H. (2019). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Polity Press.

Ross, D.G. (2018). Using cooperative game theory to contribute to strategy research. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2859-2876.

Saloner, G. (1991). Modeling, Game Theory, and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 12, 119-136.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Sartre, J.-P. (1947). *Existentialism Is a Humanism*. Yale University Press.

Shrivastava, P., Persson, S. (2014). A Theory of Strategy – Learning From China From walking to sailing. *M@nagement*, 17(1), 38-61.

Snihur, Y., Thomas, L.D.W., Garud, R., Phillips, N. (2021). Entrepreneurial Framing: A Literature Review and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Special Issue, 1-29.



Van de Ven, M., Machado, P.L., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Information Systems and e-Business Management*, 21, 753-794.

Wurth, B., Stam, E., Spigel, B. (2021). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Special Issue, 1-50.









# EMERGING BUSINESS Factory