

Les Facteurs de succès des start-ups au sein de l'écosystème entrepreneurial au Maroc

Success Factors of Startups within the Entrepreneurial Ecosystem in Morocco

Lamyae KHATTABI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Management, Finance et Economie Sociale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Lhoussain ELMALLOUKI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Management, Finance et Economie Sociale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales BP 42, Fès 30000 Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès 05356-09660
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KHATTABI, L., & ELMALLOUKI, L. (2023). Les Facteurs de succès des start-ups au sein de l'écosystème entrepreneurial au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 444-459. https://doi.org/10.5281/zenodo.8286629
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 25, 2023

Accepted: August 25, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

Les Facteurs de succès des start-ups au sein de l'écosystème entrepreneurial au Maroc

Résumé

L'objectif de notre étude est de repérer les principaux facteurs de réussite des start-ups au sein de l'écosystème entrepreneurial au Maroc. Ceci à travers des entretiens semi-directifs avec 5 entrepreneurs possédant des start-ups au Maroc dans des secteurs diversifiés. En faisant un rappel conceptuel et théorique sur les principaux déterminants de la réussite de ces entreprises. Pour ce faire, une méthodologie qualitative basée sur une analyse verticale et horizontale a été adoptée. Les résultats de notre étude ont montré que l'existence d'un capital humain compétent et motivée, la liquidité financière abondante, le facteur d'innovation à travers les mécanismes de recherche et développement, enfin le déterminant stratégique qui s'incarne dans la prise de décision efficiente, une bonne gestion des risques ainsi qu'une communication efficace constituent les principaux déterminants de la réussite des start-ups au Maroc.

Mots clés : Entrepreneuriat, Théories de l'entrepreneuriat, Start-up, Facteurs de succès.

Classification JEL : L2, L26.

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract

The aim of our study is to identify the main success factors for start-ups in Morocco's entrepreneurial ecosystem. We did this through semi-directive interviews with 5 entrepreneurs who own start-ups in Morocco in various sectors. By providing a conceptual and theoretical overview of the main determinants of the success of these companies. To this end, a qualitative methodology based on vertical and horizontal analysis was adopted. The results of our study showed that the existence of competent and motivated human capital, abundant financial liquidity, the innovation factor through research and development mechanisms, and the strategic determinant embodied in efficient decision-making, good risk management and effective communication are the main determinants of start-up success in Morocco.

Keywords: Entrepreneurship, Theories of entrepreneurship, Start-up, Success factors.

JEL Classification: L2, L26.

Paper type: Empirical research.

1. Introduction

Le défi de tout entrepreneur est de définir et valider le concept d'entreprise : les opportunités du marché (par exemple, les besoins critiques, le marché cible, la taille du marché et les opportunités), l'offre (c'est-à-dire le produit ou le service et la proposition de valeur), le modèle économique (c'est-à-dire la monétisation) et la stratégie marketing nécessaire pour fournir l'offre au client cible et réaliser des bénéfices (Picken, 2017). Dans le même cadre, des définitions plus étroites décrivent l'entrepreneuriat comme le processus de planification, de démarrage et de gestion d'une nouvelle entreprise, qui est souvent de petite taille au départ, ou comme la capacité et la volonté de développer, d'organiser et de gérer une entreprise, avec tous les risques nécessaires à un développement réussi (Eisenmann, 2013). Ainsi, l'entrepreneuriat et les start-ups sont liés à une forme de progrès par le biais de la création d'une identité commerciale au-delà des entreprises traditionnelles (Egan-Wyer et al., 2018).

Une start-up se distingue des autres PME (petites et moyennes entreprises) par son degré élevé d'innovation (en termes de technologie, de processus internes ou de modèles commerciaux, entre autres), sa capacité à pénétrer les marchés mondiaux via Internet et son accès à des sources de financement nouvelles qui lui permettent de croître plus rapidement que les PME (Aulet et Murray, 2013). Skawińska et Zalewski (2020) définissent la start-up comme une jeune entreprise indépendante, créative et innovante qui mène des activités de recherche et développement afin de résoudre des problèmes réels et de proposer des solutions futures, avec un modèle commercial attractif et une équipe talentueuse. Selon cette approche, une entreprise de start-up peut être définie comme une organisation commerciale créée par des entrepreneurs au sein d'une structure collaborative.

Au début, de nombreuses start-ups font face à ce qu'on appelle la phase du "Valley of Death" (Hudson et Khazragui, 2013), qui correspond à la phase de démarrage durant laquelle les entreprises doivent lancer et adapter leur produit au marché, et obtenir des revenus réguliers et des bénéfices pour se soutenir, ce qui entraîne souvent un faible taux de "réussite" ou de survie des start-ups (Hyytinen et al., 2015). Cependant, lorsqu'une start-up dépasse cette phase, elle devrait connaître une croissance exponentielle des bénéfices et de la taille, contrairement à la performance plus linéaire qui caractérise généralement l'évolution des PME. De plus, c'est précisément cette caractéristique de croissance exponentielle qui marque le succès des start-ups. La croissance (bénéfices, flux de trésorerie et effectif) au fil du temps est une fonction exponentielle pour les start-ups, tandis qu'elle est linéaire pour les autres entreprises (Aulet, 2013). Cependant, pourquoi certaines start-ups survivent et réussissent alors que d'autres échouent ? Selon Rauch (2020), l'identification des facteurs de succès des start-ups est abordée principalement à travers cinq types d'analyses : la méta-analyse, la revue systématique de la littérature, les revues bibliométriques, la synthèse des recherches qualitatives et l'analyse historiométrique. Ces analyses sont basées sur le concept de "succès", compris à la fois en termes de survie et de croissance.

Le succès est souvent associé à des concepts tels que la croissance, le chiffre d'affaires, les bénéfices, le retour sur investissement, la productivité (production par heure de travail) et le nombre d'employés (Brandstätter, 2011). D'autres aspects courants du succès sont la croissance des ventes et l'ancienneté de l'entreprise (Steffens et al., 2009). Dans de nombreux cas, la prise en compte uniquement de facteurs quantitatifs ou financiers en dit peu sur la réalité économique de l'entreprise et ne peut être considérée comme une mesure de la réussite de l'entreprise (Kiviluoto, 2013). La complexité de la réussite de l'entreprise nécessite une approche plus holistique, en considérant l'entreprise comme un ensemble complexe et interconnecté, ce qui a conduit la littérature universitaire à une analyse plus approfondie visant à identifier les facteurs de succès. Certains auteurs ont trouvé une convergence de facteurs tels que le "facteur de l'idée" et le "facteur de l'équipe", en tant que caractéristiques

associées au succès des start-ups (voir Berkus, 2016 ; Gross, 2015) ; d'autres font référence aux compétences en gestion (Díaz-Santamaría et Bulchand-Gidumal, 2021) ou au succès en entrepreneuriat (Tasnim et al., 2014).

Dans cet article, nous partons de la pratique commerciale comme point de départ pour l'identification des facteurs de succès. Il est bien connu que, dans de nombreux cas, la pratique commerciale est en avance sur la théorisation académique développée à travers la recherche et résumée dans la littérature universitaire. Berkus (2006) a été l'un des pionniers dans l'identification des facteurs de succès des entreprises dans le cadre des écosystèmes entrepreneuriaux. La méthode Berkus offre aux entrepreneurs en herbe et aux investisseurs un outil simple pour évaluer une start-up avant de générer des revenus, en se concentrant sur les facteurs de risque plutôt que sur les projections financières (Amis et al., 2001). Dans la même veine, les chercheurs se concentrant sur l'entrepreneuriat et les startups ont commencé à considérer l'applicabilité de la méthode Berkus en raison de sa simplicité et de sa praticité (Akkaya, 2020 ; Demyanova, 2018 ; Escartín et al., 2020).

Dans cette étude, nous allons analyser comment la littérature académique sur l'entrepreneuriat aborde les facteurs de succès identifiés par les praticiens. De même, nous allons mener des entretiens avec des entrepreneurs marocains en vue d'identifier les principaux facteurs de réussite des start-ups marocaines.

La suite de l'article est organisée comme suit : (2) cadre théorique, (3) Méthodologie, (4) Résultats et discussion (5), et (6) Conclusions, implications et limites.

2. Revue de littérature

2.1. Facteurs de réussite des écosystèmes entrepreneuriaux

Berkus (2006) considère les cinq facteurs clés suivants pour le succès des start-ups : L'idée, l'équipe fondatrice, le prototype fonctionnel, les relations stratégiques et la traction ou la facturation, tous ces facteurs étant d'égale importance dans le modèle. Ces facteurs ont eu un impact considérable sur les recherches ultérieures. La méthodologie Berkus a servi de base au calcul des investissements dans les start-ups en appliquant une évaluation pré-monnaire basée sur la manière dont ces cinq facteurs sont évalués dans les start-ups à investir (Dureux 2016). En outre, concernant les relations stratégiques définies par Berkus, d'autres auteurs comme Vanacker et al. (2013) soulignent les investisseurs en capital-risque préconisent une gestion efficace et, comme l'indique Collewaert (2012, 2016), ils soutiennent les entrepreneurs par le biais de la planification. L'importance du facteur facturation dans le contexte de Berkus est reconnue par les moyens créatifs que les startups doivent employer pour lancer leurs entreprises dans un environnement de ressources limitées (Urim et Imhonopi 2015).

En outre, Gross (2015) étudie les performances de plus de 200 entreprises et conclut que le timing est le facteur le plus critique pour le succès d'une start-up, suivi par l'équipe et l'idée. Dès le départ, il est frappant de constater que ni le modèle d'entreprise, ni l'idée, ni l'équipe n'apparaissent dans les premières positions de cette approche. Concrètement, Gross classe les cinq facteurs de succès fondamentaux d'une start-up dans l'ordre suivant :

- **Timing** : synchronisation entre le moment de la mise sur le marché (offre) du produit ou du service et la demande.
- **Équipe** : cohésion et capacité d'exécution conjointe.
- **Idée** : valeur, capacité de rupture ou adéquation au marché.
- **Modèle d'entreprise** : style ou modèle choisi pour augmenter le nombre d'utilisateurs ou de clients.
- **Financement** : obtention du montant approprié ou nécessaire à chaque étape du développement.

L'analyse de la littérature a suggéré que, outre les cinq facteurs déjà discutés, il existe onze autres facteurs qui peuvent être considérés comme cruciaux. Ces 11 nouveaux facteurs sont les suivants :

1. La stratégie de décision du CEO (Chief Executive Officer, généralement le fondateur), ou le leadership qu'il exerce.
2. Stratégie de marketing utilisée : les activités de marketing menées et le "mix" de canaux utilisés pour lancer l'entreprise.
3. Culture de l'évaluation permanente : la start-up dispose de certains KPI (Key Performance Indicators) pour son analyse et l'évaluation permanente fait partie de son fonctionnement courant.
4. Culture et/ou valeurs existantes au sein de la start-up : la culture de ses fondateurs et leur capacité à inculquer certaines valeurs à l'entreprise.
5. Capacité d'adaptation à l'environnement : la capacité d'adaptation aux changements produits par un environnement dynamique dans lequel la start-up doit opérer (Díaz-Santamaría et Bulchand-Gidumal, 2021).
6. Satisfaction interne au sein de la start-up : optimisme, climat interne...etc.
7. Culture de la formation et/ou du développement : considérer la formation comme la base d'une croissance soutenue et d'une innovation continue.
8. Diversité dans la start-up : personnel diversifié.
9. Conseillers ou conseil d'entreprise : il est essentiel d'avoir une équipe de conseillers différenciée qui a un impact sur les décisions de la start-up.
10. Lean Start-up : présence et utilisation actives de cette méthodologie.
11. Expérience antérieure des fondateurs dans le secteur ou l'activité dans lequel la startup opère.

Ainsi, on peut voir comment la littérature place les startups dans l'écosystème entrepreneurial, et comment elle identifie directement ou indirectement le succès de la startup avec les facteurs de succès de l'entrepreneuriat.

Payne (2011) redéfinit et reclasse les facteurs de réussite de Berkus (2006) et Gross (2015) en une liste de sept facteurs (Achimská, 2020). Le tableau 1 présente une comparaison entre les facteurs identifiés par Berkus (2016), Gross (2015) et Payne (2011).

Tableau 1: comparaison entre les facteurs identifiés

	Berkus (2016)	Poids	Gross (2015)	Poids	Payne (2011)	Poids
1	Idée	20%	Timing	42%	Force de l'équipe dirigeante	0–30%
2	Équipe fondatrice	20%	Équipe	32%	Importance de l'opportunité (évolutivité)	0–25%
3	Prototype fonctionnel	20%	Idée	28%	Produit/Technologie	0–15%
4	Relations stratégiques	20%	Modèle d'entreprise	24%	Environnement concurrentiel	0–10%
5	Traction ou turnover	20%	Financement	14%	Marketing/Canaux de vente/Partenariats	0–10%
6	-	-		-	Nécessité d'investissements supplémentaires	0–5%
7	-	-		-	Autres	0–5%

Source : Berkus (2016), Gross (2015) et Payne (2011)

2.2. Revue empirique

La littérature a également étudié les raisons du succès ou de l'échec des nouvelles entreprises. Dans ce cadre, certaines études ont porté sur les facteurs de réussite, tandis que d'autres ont traité des facteurs d'échec dans l'esprit d'entreprise.

Les facteurs de réussite ont été liés à certains montants de chiffre d'affaires (plus de 100 000 euros), ainsi qu'au dévouement des fondateurs, à leur capacité commerciale, à l'âge de l'entreprise, le nombre d'employés, l'existence d'associés promoteurs dans l'entreprise, les compétences technologiques des partenaires promoteurs et la capacité de la startup à dépasser le seuil de rentabilité (Díaz-Santamaría et Bulchand-Gidumal, 2021).

Pour qu'un entrepreneur réussisse à atteindre des performances entrepreneuriales, trois compétences non techniques doivent se combiner : la passion entrepreneuriale, les valeurs et la personnalité. (Tasnim et al., 2014). Obschonka et al. (2017) ont également étudié les compétences non techniques des entrepreneurs et des gestionnaires performants, mais à travers une analyse historiométrique (empreinte numérique) en utilisant la chronologie de Twitter. Ils ont identifié les facteurs d'indépendance, de volonté de pouvoir, de compétences compétitives et de travail acharné comme les principaux indicateurs de réussite. De manière similaire, Saura et al. (2019) ont lancé une analyse de sentiment sur Twitter et ont identifié les aspects suivants liés à la réussite des start-ups : un modèle économique durable, un niveau élevé de profils d'employés dans les start-ups, un soutien théorique et éducatif, une participation à des programmes de développement ou à des institutions telles que les incubateurs de start-ups ou les accélérateurs, des attitudes vis-à-vis des investisseurs et des business angels. De plus, ils ont constaté que les technologies et les langages de programmation étaient également des sujets importants à prendre en compte.

Razmus et Laguna (2018) identifient six dimensions de la réussite entrepreneuriale du point de vue externe de leurs parties prenantes : la satisfaction de l'entrepreneur, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle de l'entrepreneur, la responsabilité sociale de l'entreprise, la réputation de l'entreprise, la satisfaction des employés ainsi que celle des clients. Dans le même cadre, Pasayat et al. (2020) ont identifié dix catégories de réussite dans leur approche méta-analytique : opportunité sur le marché et de création d'entreprise, expérience de l'équipe de démarrage, ressources financières, facteurs liés aux capitalistes-risqueurs, environnement externe, facteurs liés à l'entreprise, caractéristiques de l'entrepreneur, capacités en ressources humaines, mesures de performance (analyses des médias sociaux et bénéfiques) et enfin, facteurs de financement ou économiques. Rivera-Kempis et al. (2021) vont plus loin en dressant une liste de 20 attributs importants pour la réussite, qui sont également intégrés dans trois dimensions : connaissances, compétences, attitudes et valeurs. Santisteban et al. (2021) ont identifié 21 facteurs de succès et les ont liés à différentes étapes de développement (amorçage, démarrage, croissance, expansion ou sortie). Cette étude ne trouve aucune association entre la réussite et les facteurs suivants : le genre des entrepreneurs, le parcours académique, les concurrents, l'âge de l'entreprise ou la dynamique de l'environnement.

Prüfer and Prüfer (2020) ont extrait des mots-clés des offres d'emploi en ligne, identifiant les trois compétences entrepreneuriales les plus importantes comme la communication, l'autonomie et la planification.

Aucune des cinq principales raisons pour lesquelles les start-ups échouent n'a à voir avec le "Timing" (CB Insights, 2021), car l'une des principales raisons est généralement le choix d'une "Équipe" inadaptée ou la mise en œuvre inadéquate de compétences non techniques telles que l'expérience en gestion et en commercialisation des fondateurs (Bednár et Tarišková, 2017; Lopez Hernandez et al., 2018). Cardon et al. (2011), grâce à une analyse de texte, ont recueilli des données provenant des principaux journaux américains et ont distingué les échecs causés par des circonstances que l'entrepreneur ne peut pas contrôler (forces du marché, financement, aspects financiers et timing) des échecs résultant d'erreurs évitables de

la part de l'entrepreneur (modèle commercial, gestion, attentes irréalistes et innovation). Picken (2017) précise que pour atteindre le succès, à la fois l'entrepreneur et l'équipe fondatrice doivent surmonter huit obstacles, qui sont les suivants : définir une direction et maintenir la focalisation, positionner les produits/services sur un vaste marché, maintenir une orientation client/marché, construire une organisation et une équipe de gestion, fournir des processus efficaces et une infrastructure solide, développer des capacités financières, développer une culture entrepreneuriale et gérer les risques et les vulnérabilités.

Les facteurs économiques ont été discutés en ce qui concerne leur relation avec l'entrepreneuriat réussi, sans parvenir à un consensus quant à la manière de résoudre le problème de mobilisation des ressources financières au démarrage. La recherche sur l'entrepreneuriat dans le cadre de la théorie de la légitimité identifie comme un domaine de recherche novateur la question de la nécessité de la durabilité financière des nouvelles entreprises et de l'importance d'influencer les évaluations de légitimité des évaluateurs (Gordo Molina et al., 2022). Selon van Gelderen et al. (2005), il est préférable de commencer avec un petit montant de capital. De plus, lors de l'évaluation des ressources pour financer leurs projets, les entrepreneurs doivent prendre en compte un élément supplémentaire pour les imprévus (Sull, 2004). Cela peut rendre le financement dans l'entrepreneuriat un obstacle pertinent pour la réussite (facteur potentiel d'échec), ce qui conduit à l'analyse d'autres facteurs qui contrecarrent le manque de ressources. Dans ce sens, le marketing est indiqué comme une contre-mesure à l'échec dû au manque de ressources financières. Le manque de ressources au début d'un projet entrepreneurial rend la stratégie marketing cruciale en fournissant un accès rapide au marché. Dans l'approche actuelle du marketing, il a été identifié comment les réseaux sociaux peuvent stimuler l'activité en attirant de nouveaux clients et, par conséquent, en augmentant les revenus (Cosenz et Noto, 2018). Si un entrepreneur envisage régulièrement comment créer de la valeur pour les associés et les actionnaires de l'entreprise, le projet aura beaucoup plus de chances de réussir et, dans le processus, l'entreprise développera une bonne réputation (Kuratko et al., 2007). De plus, l'emplacement de l'entreprise a été analysé afin de déterminer son rôle en tant que facteur de réussite, en raison de son influence sur la collecte de fonds financiers. Díaz-Santamaría et Bulchand-Gidumal (2021), dans leur analyse de l'influence de l'emplacement sur les start-ups en Espagne (près de Madrid ou de Barcelone), ont constaté une corrélation élevée et significative entre l'emplacement et le niveau de revenu, cependant, l'emplacement n'était pas important en ce qui concerne la probabilité de lever des capitaux.

De plus, les entrepreneurs sont souvent considérés comme des sources de nouvelles idées ou des innovateurs, car ils introduisent de nouvelles idées sur le marché, remplaçant les anciennes par des inventions. L'innovation continue devrait être un facteur important pour une start-up en raison du dynamisme associé à l'environnement entrepreneurial. Cependant, Hyytinen et al. (2015) soulignent que le taux de survie (3 années d'existence) d'une entreprise axée sur la poursuite de l'innovation est de 7 à 8 points de pourcentage inférieur (en moyenne 56%) au taux de survie moyen des start-ups non axées sur l'innovation (en moyenne 63%). Ainsi, l'innovation peut être à la fois un facteur de réussite pour l'entrepreneuriat et un facteur d'échec.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement de notre recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous cherchons à identifier et à comprendre les déterminants de la réussite des projets entrepreneuriaux (Start-ups) au Maroc. À cet égard, une étude qualitative exploratoire basée sur des guides d'entretien avec 5 entrepreneurs a été

menée Dans notre recherche, nous adopterons les caractéristiques du paradigme interprétativiste.

3.2. Choix méthodologique et sélection de l'échantillon

Dans le but de recueillir des données authentiques et en lien avec les facteurs de réussite des start-ups au Maroc, nous avons choisi une approche méthodologique qui permet aux entrepreneurs d'exprimer leur perception personnelle sur le sujet. Pour cela, nous avons opté pour l'utilisation de l'entretien semi-directif et du focus-groupe. Notre échantillon est constitué exclusivement d'entrepreneurs ayant des expériences variées dans le domaine, afin d'obtenir des perspectives différentes concernant le sujet de notre étude.

3.3. Outils : l'entretien semi-directif

Les méthodes de l'entretien semi-directif et du focus-groupe sont particulièrement adaptées pour recueillir des données de manière approfondie. Elles permettent de mieux comprendre la réalité complexe de la dualité des objectifs telle que perçue par les acteurs concernés en leur donnant la possibilité de s'exprimer librement sur le sujet. D'un point de vue pratique, ces méthodes présentent l'avantage d'être moins chronophages, ce qui permet d'économiser du temps. De plus, elles offrent une approche moins intrusive, facilitant ainsi l'accès aux entreprises et encourageant la participation des entrepreneurs. Cela les rend plus accessibles et moins contraignantes pour les acteurs impliqués.

Ce présent travail a pour objectif d'explorer les facteurs clés de réussite des start-ups marocaines. Pour ce faire, un guide d'entretien semi directif a été élaboré puis administré auprès de 5 entrepreneurs marocains (Tableau 2) ; et ce pour une période de 3 semaines. Le guide est réparti en deux thèmes à savoir les données personnelles et les facteurs de réussite des start-ups marocaines en 8 questions (Annexe 1). Les récits ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone et retranscrits par la suite de façon manuelle. Une fois les réponses ont été collectées, nous avons opté pour une analyse de contenu vu le nombre restreint des répondants.

Dans ce cadre, l'analyse du contenu a passé par 4 étapes principales. En prime abord, une sélection de documents textuels en accord avec la question de recherche préalablement déterminée. Ensuite, une relecture des réponses effectuée de manière manuelle. En outre, la classification des documents et réponses collectées. Enfin, l'interprétation des résultats.

Le tableau ci-dessous présente le profil des start-ups interrogées :

Tableau 2: Echantillon de l'étude

Répondant	Age	Activité	Date de création	Durée de l'entretien
1	35	Hébergement touristique	2022	30 min
2	41	Boite de communication digitale	2018	1h
3	48	Organisation des évènements	2017	40 min
4	31	Agence digitale	2014	1h15min
5	59	Commercialisation des extincteurs d'incendie	2015	35 min

Source : Auteurs

4. Résultats et Discussion

Nos résultats empiriques témoignent à la fois de la perception des entrepreneurs marocains à un facteur clé de réussite puis l'identification de l'ensemble des facteurs avancés par ces interviewers qui sont à l'origine de leur succès actuel et également les facteurs qu'ils souhaitent développer dans le futur.

4.1. Résultats

Le concept du facteur clé de réussite est perçu de la même manière par tous les répondants. Ceci représente d'après leurs réponses un élément fondamental qui distingue une entreprise d'une autre. Autrement dit, c'est le seul point distinctif entre une entreprise et le reste de ses concurrents. Ainsi, c'est le pont vers la performance.

En outre, et pour assurer le succès d'un facteur clé de réussite, il est essentiel de planifier de manière approfondie et d'allouer les ressources nécessaires de façon adéquate. Un leadership engagé insuffle motivation et guidance à l'équipe. Une communication transparente avec les membres de l'équipe et les parties prenantes s'avère indispensable. Une surveillance continue des avancées, accompagnée d'ajustements lorsque requis, joue un rôle crucial. La collaboration favorise la variété des idées et des solutions. Enfin, apprendre de chaque succès et échec, et adapter stratégiquement en conséquence s'avère vital pour maintenir le cap vers la réussite.

D'après les réponses collectées, une batterie des facteurs de réussite des start-ups marocaines a été présentée. Notre premier constat réside dans la diversité et l'hétérogénéité des facteurs listés par nos entrepreneurs. Ainsi, nous en déduisons que ces facteurs expliquent de prime abord les différences entre ces entreprises puis en second lieu ces facteurs sont bien évidemment à l'origine de la performance des dites entreprises. Ceci dit, chaque entreprise a son histoire de succès totalement différente d'une autre. L'ensemble de ces facteurs peuvent être répartis sur plusieurs aspects. Premièrement, le facteur humain dans la mesure où l'équipe représente selon nos interviewés un facteur essentiel de leur réussite ; pour ce une bonne gestion de l'équipe et une bonne relation avec le personnel est nécessaire afin d'aboutir aux résultats voulus. Ceci dit, un personnel talentueux et créatif est à l'origine du succès entrepreneurial. En deuxième lieu, le facteur économique. À cet effet, une entreprise ne peut jamais atteindre ses objectifs si elle ne dispose pas des ressources nécessaires ; et surtout des ressources financières. La majorité des répondants ont présenté le fond financier ou le financement comme un facteur essentiel pour leur réussite entrepreneuriale. Ensuite, le facteur technologique. À cet égard, la technologie, la recherche et développement et l'innovation sont des moteurs de performance entrepreneuriale. Une entreprise est censée être au courant des dernières nouveautés technologiques pour concurrencer les autres entreprises. Enfin, le facteur stratégique qui se métamorphose dans la vision de l'entreprise à court, moyen ou long terme est essentiel pour sa conduite vers le succès. Nos répondants nous informent de l'importance de la rapidité de la prise de décision et la prise de risque, la maîtrise du secteur d'activités et l'adaptation au marché et ses exigences. De même, la quasi-totalité des réponses souligne l'importance de mettre en place une politique de communication effective.

À vrai dire, les facteurs de la réussite entrepreneuriale ne sont pas uniquement internes à l'entreprise, mais peuvent également être externes. A ce niveau, nous évoquons l'importance de la relation qui lie une entreprise à ses parties prenantes. Tous les répondants sans exception stipulent que leur relation avec leur environnement externe et saine, voire même parfaite, la relation avec les fournisseurs, les banques, les partenaires, les clients et l'État sont d'une importance capitale. Ceci dit, une réussite ne peut être atteinte sans la satisfaction de toutes les parties prenantes, quels que soient les facteurs internes de l'entreprise.

Finalement, nos répondants cherchent à développer d'autres facteurs dans l'avenir afin de promouvoir et booster leur performance. Parmi ces facteurs nous listons : l'expertise et l'ancienneté, l'orientation vers le digital, et le suivi et le contrôle rigoureux.

Tableau 3: Résultats de l'analyse horizontale et verticale

THÈMES TRAITÉS	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3	Répondant 4	Répondant 5
Thème 1 : Généralités et données personnelles	Le répondant est un jeune entrepreneur âgé de 35 ans ayant une formation bac+8. Il détient un petit Riad à Marrakech qui vient d'ouvrir ses portes en 2022. L'effectif est 9 personnes.	Le répondant est un jeune entrepreneur titulaire d'une licence en communication qui développe sa start-up digitale à Sidi Ghanem créée en 2018 et qui compte 8 salariées.	L'entrepreneur est un analphabète qui a lancé sa start-up spécialisée dans l'organisation des événements, fondée en 2017 et compte actuellement 15.	L'entrepreneur, âgé de 31 ans lauréat d'une école de commerce et gestion, détient une agence digitale, créée en 2014. Son effectif est 7 personnes au travail.	Le répondant est un Homme de 59 ans avec un niveau bac+2. Son activité consiste en la commercialisation des extincteurs d'incendie, créée en 2015, avec un effectif de 5 personnes.
Thème 2 : Facteurs de réussite des start-ups marocaines	Ce qui distingue notre entreprise des concurrents est notre ancienneté sur le marché. Notre avantage principal est la qualité de traitement et de la manière de servir nos clients. À vrai dire, un facteur de clé de réussite est un élément essentiel qui joue un rôle déterminant dans la réussite d'un projet. Ainsi, pour mon entreprise, je peux citer plusieurs facteurs	Ce qui différencie notre entreprise des concurrents est notre capacité à se positionner dans le marché et faire face à la concurrence avec les entreprises déjà existantes. Pour moi, un facteur clé de réussite est un élément important qui contribue à la réalisation d'un objectif ou bien un projet ou d'une entreprise en général. Ainsi, pour mon entreprise, je peux citer	C'est le rapport prix-qualité qui représente notre avantage concurrentiel. Nous offrons les meilleurs services au meilleur prix. Un facteur de réussite représente pour moi une clé avantageuse dont dispose une entreprise alors que ses concurrents n'en disposent pas. C'est le seul point distinctif entre nous et le reste. Et ce qui contribue le plus à notre performance à tous les niveaux. Le facteur principal est notre équipe organisatrice	Notre esprit ouvert à la digitalisation nous différencie des concurrents surtout que la majorité des entreprises travaillent encore avec des méthodes classiques. Notre vocation d'être est de commercialiser leurs produits tout en étant au courant des dernières nouveautés du marché. Ainsi, pour atteindre cet objectif, nous avons une énorme équipe qui représente un avantage concurrentiel.	C'est plutôt la R&D qui crée cette différence, car nos extincteurs sont très innovés de manière à lutter rapidement contre tout incendie. L'avantage concurrentiel (ou compétitif) est ce qui rend une entreprise unique et différente des autres. La maîtrise du secteur d'activités, la rapidité de la prise de décision et la prise de risque représentent nos points

	comme : le financement, une bonne gestion de l'équipe, une adaptation au marché. À vrai dire on investit beaucoup dans notre relation avec les parties prenantes. Cela n'empêche de dire que nous pouvons développer d'autres facteurs pour notre réussite : avoir une vision claire du projet, la compétence de l'équipe, le suivi et le contrôle rigoureux qui est très essentiel, la gestion des risques, une très bonne gestion budgétaire.	plusieurs facteurs comme : ma relation exceptionnelle avec mes employés, le fonds financier important injecté au début de notre activité, la qualité de nos services ainsi que la manière qu'on utilise dans les outils de marketing et commercialisation. S'agissant de notre relation avec nos parties prenantes est bonne et saine. Nous cherchons à renforcer notre rentabilité à travers le développement d'autres facteurs : l'investissement, une gestion efficace des ressources, la bonne utilisation du réseau.	des événements. Notre personnel est constitué de jeunes talentueux, créatifs, mais avant tous patients. Ce métier demande beaucoup de patience et de créativité. Ainsi, le secret d'un succès repose avant tout sur la nature des relations externes de l'entreprise. Qui dit une relation saine avec les parties prenantes dit une performance. Pour notre cas, nos fournisseurs représentent notre point fort dans notre projet. De même, nous avons sollicité un crédit auprès de notre banque pour financer nos charges. Il est important de développer d'autres facteurs: la diversification de notre offre et l'adapter avec les dernières nouveautés de chaque saison.	Notre politique de communication est le facteur principal de notre réussite. De même, notre comportement agile, qui s'adapte vite fait à n'importe quel environnement et le covid-19 représente un bon exemple. Pour notre cas, je dirais que notre activité repose bien évidemment sur une relation parfaite avec nos parties prenantes. D'ailleurs, elles représentent un facteur de notre réussite. Pour notre cas, l'expertise joue un rôle d'une importance capitale. Ceci dit, nous sommes toujours ouverts certes aux esprits jeunes et créatifs, mais surtout compétents et expérimentés en matière de digitalisation.	de force. Même mon fournisseur représente un trésor à ne jamais perdre. Il me livre la quantité des extincteurs dont j'ai besoin gratuitement, après il se récompense sur chaque unité vendue. Ses prix sont très accessibles et corroborent parfaitement avec notre stratégie de gestion des coûts. Notre vision des choses doit être remodelée. Nous pouvons opérer en B-to-B et non pas uniquement en B-to-C ; et pourquoi pas nous orienter vers la vente en ligne.
--	--	---	--	--	---

4.2. Discussion

En analysant les facteurs essentiels pour la réussite des start-ups au Maroc, on constate une cohérence frappante avec les théories établies. Par exemple, les facteurs humains demeurent un pilier central du succès entrepreneurial, comme l'ont noté de nombreux chercheurs (Drucker, 1985 ; Shane et Venkataraman, 2000). Les compétences entrepreneuriales, la passion et la créativité des fondateurs et de l'équipe restent des éléments incontournables. Cette observation concorde avec les théories qui insistent sur le rôle crucial d'une équipe compétente et engagée pour concrétiser une idée en une entreprise prospère.

Sur le plan économique, le contexte financier et économique joue un rôle majeur. Au Maroc, la stabilité économique et l'accès aux financements sont d'une importance capitale pour les start-ups. Ce lien entre les facteurs économiques et la réussite des start-ups est également relevé par des chercheurs (Autio et al., 2014 ; Gruber et al., 2008). Les conditions économiques locales, l'accessibilité aux investissements en capital et les encouragements gouvernementaux peuvent influencer considérablement le lancement et l'expansion des start-ups.

La dimension technologique occupe aussi une place cruciale. Les start-ups marocaines doivent demeurer au fait des dernières avancées technologiques mondiales pour maintenir leur compétitivité à l'échelle internationale. Cette dynamique s'aligne avec la théorie, qui préconise l'adoption d'innovations technologiques pour développer des solutions uniques et pénétrer de nouveaux marchés (Danneels, 2002 ; Damanpour, 1991).

En ce qui concerne les stratégies, il est impératif pour les start-ups au Maroc d'élaborer des plans en accord avec les spécificités du marché local. Cette notion s'harmonise avec les théories, qui encouragent la planification stratégique et la différenciation pour se distinguer de la concurrence (Porter, 1980 ; Barney, 1991). Les start-ups marocaines doivent également faire preuve d'agilité pour répondre aux évolutions des besoins du marché, un aspect qui rejoint la flexibilité stratégique préconisée dans les théories (Eisenhardt, 1989).

5. Conclusion

En conclusion, cette étude approfondie des facteurs de succès des start-ups, basée à la fois sur une analyse de la littérature existante et sur des entretiens avec des entrepreneurs, a permis de mettre en évidence les éléments clés qui contribuent à la réussite de ces entreprises au Maroc. Les résultats de l'étude ont révélé que plusieurs facteurs jouent un rôle déterminant dans le succès des start-ups. Tout d'abord, le facteur humain est essentiel, avec une équipe compétente, motivée et capable de relever les défis spécifiques auxquels les start-ups sont confrontées. Le facteur technologique est également crucial, en mettant l'accent sur l'innovation technologique et l'utilisation efficace des nouvelles technologies pour développer des produits ou services uniques.

Le facteur stratégique est un autre aspect important, soulignant l'importance d'une prise de décision efficace et d'une gestion des risques adéquate. Les start-ups doivent être en mesure de développer une vision stratégique claire et de s'adapter rapidement à un environnement en constante évolution.

Enfin, le facteur financier joue un rôle critique, avec un accès adéquat aux ressources financières pour soutenir la croissance et le développement de l'entreprise.

Cette étude sur les facteurs de succès des start-ups au Maroc présente un intérêt tant sur le plan théorique que managérial. Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature sur l'entrepreneuriat en identifiant les facteurs spécifiques qui influencent la réussite des start-ups dans ce contexte. Sur le plan managérial, elle fournit des insights précieux aux entrepreneurs et aux gestionnaires de start-ups pour prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des

stratégies efficaces. Ces résultats contribuent à favoriser le développement d'un écosystème entrepreneurial dynamique et prospère au Maroc.

Quant aux limites, nous pouvons signaler un échantillon restreint et une focalisation sur les facteurs internes. Cependant, elle ouvre de nouvelles perspectives de recherche en suggérant d'élargir l'échantillon, d'explorer les facteurs externes et de mener des études longitudinales. Ces recherches futures permettront une compréhension plus approfondie des déterminants spécifiques de la réussite des start-ups, offrant ainsi des implications managériales précieuses pour soutenir leur développement et leur croissance.

Référence

- (1). Achimská, V. (2020) Start-ups, bearers of innovation in globalizing environment and their valuation. In SHS Web of Conferences. Les Ulis: EDP Sciences, vol. 74, p. 01001.
- (2). Akkaya, M. (2020). Startup valuation: Theories, models, and future. In Valuation Challenges and Solutions in Contemporary Businesses. Hershey: IGI Global, pp. 137–56.
- (3). Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. Hoboken: John Wiley & Sons.
- (4). Aulet, W., & Fiona, E. (2013). A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- (5). Bednár, R., & Natália, T. (2017). Indicators of startup failure. International Scientific Journals 2: 238–40.
- (6). Berkus, D. (2006). Extending the Runway: Leadership Strategies for Venture Capitalists and Executives of Funded Companies. Boston: Aspatore Books.
- (7). Berkus, D. (2016). After 20 Years: Updating the Berkus Method of Valuation.
- (8). Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. Personality and Individual Differences 51: 222–30.
- (9). Cardon, S., & Christopher, E., Stevens, D. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. Journal of Business Venturing 26: 79–92.
- (10). Collewaert, V. (2012). Angel investors' and entrepreneurs' intentions to exit their ventures: A conflict perspective. Entrepreneurship Theory and Practice 36: 753–79.
- (11). Cosenz, F., & Guido, N. (2018). Fostering entrepreneurial learning processes through Dynamic Start-up business model simulators. The International Journal of Management Education 16: 468–82.
- (12). Demyanova, E. (2018). Current issues of company evaluation under fintech. Strategic Decisions and Risk Management 1: 102–17.
- (13). Díaz-Santamaría, C., & Jacques, B. (2021). Econometric estimation of the factors that influence startup success. Sustainability 13: 2242.
- (14). Egan-Wyer, C., & Sara, L., & Muhr, A. (2018). On startups and doublethink—resistance and conformity in negotiating the meaning of entrepreneurship. Entrepreneurship & Regional Development 30: 58–80.
- (15). Eisenmann, R. (2013). Entrepreneurship: A Working Definition. Harvard Business Review.
- (16). Escartín, D., & Àlex, M., & Albert, R., & Xavier, V. (2020). Cómo se valora una startup. Revista de Contabilidad y Dirección 30: 65–77.
- (17). Gordo, M., & Virginia, F., & Cristina, F. (2022). Legitimacy in entrepreneurship. Intellectual Structure and Research Trends 22: 115–28.

- (17). Gross, B. (2015). The Single Biggest Reason Why Start-Ups Succeed. [Video]. YouTube.
- (18). Hudson, J., & Hanan, F. (2013). Into the valley of death: Research to innovation. *Drug Discovery Today* 18: 610–13.
- (19). Hyytinen, A., & Mika, P., & Petri, R. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing* 30: 564–81.
- (20). Kiviluoto, N. (2013). Growth as evidence of firm success: Myth or reality? *Entrepreneurship & Regional Development* 25: 569–86.
- (21). Kuratko, F., & Jeffrey, S., & Michael, G. (2007). The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13: 56–72.
- (22). Lopez, H., Anna, K., Anabel, F., & Monica, E. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. *Journal of Technology Management & Innovation* 14: 13–22.
- (23). Obschonka, M., & Christian, F., & Ryan, B. (2017). Using digital footprints in entrepreneurship research: A Twitter-based personality analysis of superstar entrepreneurs and managers. *Journal of Business Venturing Insights* 8: 13–23.
- (24). Pasayat, Ajit., & Bhaskar, B., & Ritik, R. (2020). Factors Responsible for the Success of a Start-up: A Meta-Analytic Approach. In *IEEE Transactions On Engineering Management*. Piscataway: IEEE.
- (25). Payne, B. (2011). Scorecard valuation methodology. Establishing the Valuation of Prevenue.
- (26). Picken, J. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons* 60: 587–95
- (27). Prüfer, J., & Prüfer, P. (2020). Data science for entrepreneurship research: Studying demand dynamics for entrepreneurial skills in the Netherlands. *Small Business Economics* 55: 651–72.
- (28). Rauch, A. (2020). Opportunities and Threats in Reviewing Entrepreneurship Theory and Practice. *Entrepreneurship Theory and Practice* 44: 847–60.
- (29). Razmus, W., & Mariola, L. (2018). Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of microenterprises. *Frontiers in Psychology* 9: 791.
- (30). Rivera-Kempis, C., & Leobardo V., & Miguel, A. (2021). Entrepreneurial Competence: Using Machine Learning to Classify Entrepreneurs. *Sustainability* 13: 8252
- (31). Santisteban, J., & Jorge, I., Mauricio, D. (2021). Critical success factors throughout the life cycle of information technology start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8: 446.
- (32). Saura, J., & Pedro, P., & Antonio, G. (2019). Detecting indicators for startup business success: Sentiment analysis using text data mining. *Sustainability* 11: 917.
- (33). Skawi, E., & Romuald I. (2020). Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability* 12: 8200.
- (34). Steffens, P., & Per, D., & Jason, F. (2009). Performance configurations over time: Implications for growth—and profit—oriented strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33: 125–48.
- (35). Sull, D. (2004). Disciplined Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review* 46: 70–77.
- (36). Tasnim, R., & Salleh, Y., & Zainuddin, M. (2014). “I’m Loving It!” What Makes the Successful Entrepreneur Affectively Committed to Entrepreneurial Performance? *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 19: 27.

- (37). Urim, M., & David, I. (2015). Operationalising financing windows for entrepreneurship development in Nigeria: An appraisal. *Research Journal of Finance and Accounting* 6: 58–68.
- (38). Van Gelderen, M., & Roy, T., & Niels, B. (2005). Success and risk factors in the pre-start-up phase. *Small Business Economics* 24: 365–80.
- (39). Vanacker, T., & Veroniek, Collewaert. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies* 50: 1070–96.

Annexes

Guide d'entretien sur les facteurs de réussite des start-ups marocaines

Avec l'énorme évolution de l'environnement des organisations, la réussite de ces dernières se voit basée sur un certain nombre de facteurs. Ces derniers peuvent être internes ou externes. Notre objectif ergo est d'identifier les facteurs prédictifs de la réussite des start-ups marocaines. Pour ce faire, nous vous proposons ce guide d'entretien tout en espérant que vous répondissiez avec toute sincérité aux questions ci-dessous.

Merci de bien consacrer quelques minutes de votre temps afin de répondre à ce guide d'entretien.

Thème 1 : Généralités et données personnelles

L'objectif de ce thème est de déterminer les informations liées à l'entrepreneur et son entreprise.

1. Quel est votre sexe ? Quel est votre âge ? Quel est votre niveau d'études ?
2. Quel est le type de votre entreprise ? Dans quel secteur d'activité opérez-vous ?
3. En quelle date votre entreprise a été créée ? Et combien de personnes y travaillent ?

Thème 2 : Facteurs de réussite des start-ups marocaines

L'objectif de ce thème est de soulever l'ensemble des facteurs clés de succès des start-ups marocaines.

4. Qu'est-ce qui distingue votre entreprise des concurrents ? En quoi réside votre avantage concurrentiel ?
5. Quelle est votre propre perception à un facteur clé de réussite d'une entreprise ? Comment vous le définissez ?
6. Quels sont les principaux facteurs qui sont à l'origine de la réussite de votre entreprise ?
7. Vos parties prenantes externes (Fournisseurs, banques, partenaires...) jouent-elles également un rôle dans cette réussite ?
8. Pensez-vous qu'il existe d'autres facteurs de réussite à développer au sein de votre entreprise autres que ceux que vous avez mentionnés ?