

**Mémoire de fin d’études**

En vue d’obtenir la Licence Professionnelle en techniques des vente et relations clientèle sous le thème de :

**« La commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale : les défis à relever : cas d’une plateforme des services touristiques »**

**Une image contenant texte, léger

Description générée automatiquement**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Encadré par | Elaboré par | Soutenue devant |
| Professeur **Khadija TIHBAKI**  Professeur **Adil CHERKAOUI** | Mr **Mouad TAOUSSI** | Professeur **Adil CHERKAOUI**  Professeur **Moussab Ghoujdam** |

**Année universitaire :** **2022/2023**

**Dédicaces**

Premièrement, je tiens à remercier DIEU

De m’avoir donné la force et le courage de mener

À bien cet humble travail.

Je tiens à dédier ce modeste travail à

A ma tendre mère et mon très cher père

A ma sœur

A mes amies

A mes meilleurs amis

Tous ceux que j ’aime et qui m’aiment

Remerciements

La présentation de ce modeste travail m’offre l’occasion d’exprimer ma profonde gratitude à Monsieur **Adil CHERKAOUI**, Professeur à la faculté des sciences juridiques économiques et sociales ain chock, qui a bien voulu diriger cette année universitaire. Travail pendant toute la durée de l’expérimentation et la mise en forme du document final.

Ses nombreux conseils ne m’ont jamais fait défaut. Je suis heureux de lui exprimer ici ma respectueuse reconnaissance.

Je remercie également Madame **Khadija TIHBAKI**, Doctorante à la faculté des sciences juridiques économiques et sociales ain chock, d’abord pour tous les encadrements accordés et d’avoir bien effectuer le travail.

Que Monsieur (…),, Maitre de conférences à l’Université de Hassan 2 et que Monsieur (…),, chargé de cours à l’Institut National Agronomique, trouvent ici l’expression de notre respectueuse gratitude. Nous ne saurions assez les remercier du grand honneur qu’ils nous font en jugeant ce travail.

Je ne pourrais terminer sans évoquer la présence et le soutien permanent de Melle. (…),, c’est grâce à son grand cœur, sa compréhension, sa disponibilité, ses conseils en statistiques, sa correction du document que ce travail a été réalisé.

J’ai trouvé auprès de Madame **Laila Triki,** Manager chez Direct Invest sarl beaucoup de gentillesse et une grande aide dans l’orientation et la consultation pendant la période de stage.

Que mes amis (es) proches et de notre classe.

# **Liste des abréviations**

**ADD**: Agence de développement digital

**PME** : Petite Moyen Entreprise

**ONPT** : l’Office Nationale des Postes et des Télécommunications

**APEBI**:Fédération Des Technologies De L'Information De Télécommunication Et De L'Offshoring

**TIC**:Technologie d’information et de communication

**NTIC**:NouvellesTechnologies d’information et de communication

**IT** : (Information Technologies)

**IA** : Intelligence Artificielle

**KPI** : Key Performance Indicator

**CTA** : Call To Action

# **Liste des figures**

[Figure 1 La digitalisation apporte des gains de compétitivité importants pour l'économie 20](#_Toc135844498)

[Figure 2 Orientations générales autour de trois volets et quatre piliers transverses 22](#_Toc135844499)

[Figure 3 Illustration de l'architecture de la plateforme digitale gouvernementale 26](file:///C:\Users\mouad\Desktop\PFE\PROJECT_FIN_D'ETUDES_TVRC(d).docx#_Toc135844500)

[Figure 4 Le nombre d'utilisateurs d'internet et des réseaux sociaux à partir de Janvier 2023 54](#_Toc135844501)

[Figure 5 L'analyse SWOT pour Booking Holdings 30](#_Toc135844502)

[Figure 6 L'analyse PESTEL pour Booking Holdings 32](#_Toc135844503)

[Figure 7 Logo de société Direct Invest 43](#_Toc135844504)

[Figure 8 Logo de plateforme msafar.ma 45](#_Toc135844505)

# **Résumé**

Le Maroc passe dans une conjoncture où il est indispensable de se transformer vers le digital pour rester au bord du train de développement mondial, les acteurs économiques et sociaux doivent mise en œuvre des stratégies futures en incluant l’aspect technologique et digital afin de profiter de cette vague immense de technologie.

Aujourd’hui la digitale s’impose dans l’économie mondiale où nombreuse des entreprises focalisent à exploiter la digitale et lancer ses services en ligne, afin de mettre les pieds sur une évolution exponentielle, avec notamment le lancement des services digitaux de nombreuses entreprises, ce qui crée une concurrence acharnée, donc chaque entreprise doit efficacement commercialiser ses services, pour faire face à la concurrence.

L’objectif de ce projet c’est pour étudier les défis pour commercialiser d’une nouvelle plateforme digitale pour les PME et des startups à travers des études académiques et empiriques.

**Mots-clés :** Digital – Plateforme digitale – Défis - Commercialisation

**Abstract**

Morocco passes through a conjunction where it is important to transform to the digital sphere in order to stay on board of the global development train, economic and societal actors have to include the technologies and the digital aspect in their future strategies to benefit from this immense technological wave.

Today the digitalization imposes itself in the global economy where numerous companies focus to launch their services online, in order to move at the same level of digitalization’s exponential evolution, with notably the launch of digital services from many companies and enterprises, it created a weighed competition, so every company should effectively commercialize their services in order to beat the competition.

The objective of this research is to study the challenges that obstruct the commercialization of a new digital platform through theoretical and practical studies.

**Keywords :** Digital – Digital Platform – Challenges - Commercialisation

# **Sommaire**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Résumé**

**Sommaire**

**Introduction**

**Chapitre 1 : La Digitalisation au Maroc**

Section 1 : Historique de la Digitalisation au Maroc

Section 2 : Les orientations générales de la Digitalisation au Maroc

**Chapitre 2 : La commercialisation d’une nouvelle plateforme Digitale**

Section 1 : La stratégie de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale

Section 2 : Les défis de la commercialisation d’une nouvelle plateforme Digitale

**Chapitre 3 : Les défis de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digital (cas msafar.ma)**

Section 1 : L’entreprise et la plateforme msafar.ma

Section 2 : Le cas de la plateforme msafar.ma

**Conclusion**

**Table de matière**

**Annexes**

**Bibliographie / Webographie**

# **Introduction**

Nous assistons dans une transformation digitale généralisée sur tous les domaines et secteurs où la majorité sont connectée, ils utilisent les réseaux sociaux, services digitaux, ils réalisent les transactions en ligne, etc. Il s’agit d’une révolution impulsive où tout le monde ne peut que participer et bénéficier.

Le digital a commencé par une évolution numérique longue et très riche des évènements commençant du premier ordinateur jusqu’à ce que nous voyions aujourd’hui, ces évènements ont déterminé le destin de la digitalisation, nous allons préciser ces évènements depuis 1960 jusqu’à 2010 au-dessous.

**Les années de 1950**: Les innovations technologiques successives ne sont pas sans inspirer les techniciens eux-mêmes. En 1950, Alan Turing dans son article « [Computing Machinery and Intelligence](https://fr.wikipedia.org/wiki/Computing_Machinery_and_Intelligence" \o "Computing Machinery and Intelligence) »[[1]](#footnote-1), ce mathématicien et informaticien anglais jette les bases de l’intelligence et fait « le pari que d'ici cinquante ans, il n'y aura plus moyen de distinguer les réponses données par un homme ou un ordinateur, et ce sur n'importe quel sujet »[[2]](#footnote-2). Mesurant le degré de cette mutation et de son impact sur les mentalités. [La Technique ou l'Enjeu du siècle](https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Technique_ou_l%27Enjeu_du_si%C3%A8cle) qui constitue la toute première approche [anthropologique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Anthropologie) du phénomène technicien, publié par Jacques Ellul publie, en 1954. Selon lui, le développement de l’automation conduit à un développement de technologie de manière autonome : celle-ci éloigne le contrôle des hommes dès lors qu’ils s’obstinent à croire qu’elle qu’un moyen rendu à leur service.

Au milieu de la décennie, nait aux États-Unis l’activité radioamateur citizen-band (CB) « bande des citoyen », première participation d’amateurs dans le domaine des télécommunications.

En 1957, l’union soviétique mette sur orbite le premier satellite artificiel, Spoutnik 1. Grâce à cet évènement, le monde est entré dans une nouvelle ère de télécommunications : les satellites de télécommunications joueront un rôle considérable dans la mise en place d’internet.

- **Les années de 1960** : En 1961, démarrent les recherches qui aboutiront après vingt ans, à la naissance d’Internet. Leonard Kleinrock, un étudiant de L’institut de technologie Massachusetts (MIT), publie une théorie sur l’utilisation de la commutation de paquets afin de transférer des données. En 1969, grâce à ces recherches, est conçu le projet [ARPANET](https://fr.wikipedia.org/wiki/ARPANET) (*Advanced Research Projects Agency Network*), c’est le premier réseau à transfert de paquets. La connexion s’établit entre les laboratoires appartiennent à quatre universités américaines, pour le compte du Département américaine de la Défense. La mise en place du dispositif ARPANET s’inscrit dans le contexte de la Guerre froide ente Etats-Unis et l’union soviétique. Le ministre de Défense de Etats-Unis a créé un réseau de télécommunications militaire décentralisé pour fonctionner malgré la destruction de certaines unités ou des systèmes ou des coupures de lignes[[3]](#footnote-3).

- **Les années 1970**: Le développement de l’informatique dans tous les domaines de la société se traduit par une augmentation de la demande en traitement des informations dans les foyers.

**Les ordinateurs personnels se multiplient, un système les relie**

En 1971, deux évènements distincts ont contribué dans la révolution numérique, premier évènement c’est l’invention du microprocesseur, le deuxième c’est la mise en réseau d’une vingtaine d’ordinateurs éloignés géographiquement, l’inauguration d’Internet qui ne deviendra opérationnel qu’en 1983.

* Le Giant américaine de technologie Intel invente un microprocesseur dont tous les composants ont été miniaturisés afin d’être regroupés dans un boitier unique. Cette invention va bouleverser la conception des ordinateurs et surtout en réduire significativement la taille, et les couts. Ainsi, l’accessibilité des produits informatiques est grandement améliorée (premièrement dans les entreprises, puis pour les particuliers). L’ère de micro-informatique s’entame en 1977 avec un ordinateur personnel conçu par Steve Wozniak chez Apple II, et l’un des ordinateurs personnels fabriqués à grande échelle. En 1979, la réalisation du premier tableur, VisiCalc, le fait entrer dans le monde professionnel. Une augmentation exponentielle de ses ventes fait en très peu de temps.
* 1971 marque la création et l’apparition d’Internet. 23 ordinateurs sont reliés sur ARPANET, puis le premier courrier électronique a été envoyé. L’année suivante nait InternNetworking, un organisme qui a la charge de la gestion d’Internet. Les protocoles de la gestion des requêtes de données entre les ordinateurs TCP/IP seront définis plus tard.

**- Les années 1980**: En 1981, l’ordinateur personnel devient l’appareil le plus acheté de la part des foyers. Premier concurrent de l’Apple II, l’IBM PC est produit et réalisé plusieurs millions exemplaires. En 1984, Sony réalise le premier baladeur numérique, après deux ans de commercialisation de disque compact (CD). En 1985, la NES, filiale de la société japonaise Nintendo, domine le marché vidéo-ludique.

Le nombre de personnes s’isolent du réel au profit de virtuel (ordinateur, console de jeux, baladeurs, etc.) a été accrue, ce qui fait les philosophes et les sociologues s’interrogent de ce phénomène, Tandis que Gilles Lipovetsky dans son ouvrage « L’ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain » voit que les contacts rapprochés avec les écrans l’une des principales raisons de la croissance importante de la puissance de l’individualisme[[4]](#footnote-4), d’autres (notamment au sein de la sociologie des usages[[5]](#footnote-5)) l’apparition de nouvelles formes de sociabilité[[6]](#footnote-6) [[7]](#footnote-7).

**Les années 1990 :**

**Le smartphone : De zéro à plus de 300 millions d'ordinateurs connectés en dix ans**

En 1990, ARPANET est disparait, tandis que le World Wide Web est apparu au public, ce dernier permet de consulter les pages web accessibles sur des sites **note 6**. L’image de la toile araignée vient des hyperliens liant les pages web entre elles. En 1991, l’application Gopher (disparue) permet d’accéder aux documents de recherche académiques et les télécharger. En 1992, un million d’ordinateurs sont connectés presque 36 ordinateurs et quatre ans plus tard. Le protocole http devient la *lingua franca* qui ne compte que 130 sites, quatre ans plus tard ce nombre a été accrue exponentiellement. Amazon est fondé en 1995, Google en 1998, la bataille des portails d’information va commencer[[8]](#footnote-8),

Conçu par IBM en 1992 puis commercialisé deux ans plus tard, le smartphone qui fait des changements révolutionnaires dans l’ère numérique, nous distinguons : portable par la main, utilisable presque n’importe où, regroupent des fonctionnalités des autres appareils (Microphone, Caméra, Radio, Internet…)

**Intelligence artificielle**

L’internet s’avance, tandis que les recherches en intelligence artificielle (IA) se poursuivent, ce qui inspire un nombre de futurologues. Ainsi, en 1993, Vernor Vinge le penseur transhumaniste introduit-il le concept de « singularité technologique » pour formuler l’idée qu’un jour va venir où les capacités de l’IA vont dépasser celle de l’humain[[9]](#footnote-9). En 1997, l’ordinateur Deep Blue (conçu par IBM) gagne contre Garry Kasparov, le champion du monde en titre.

Dans la même année, l’industrie vidéo-ludique génère un revenu plus élevé que celui du cinéma pour la première fois.

**Les “start-up”**

Les entreprises fournissant des services Internet (fournisseurs de logiciels, moteurs de recherche, portails, sites d'information, e-magazines, commerce en ligne) apparues entre 1996 et 2000 sont considérées comme des modèles primitifs d'entrepreneuriat. Aux États-Unis, l'incorporation du suffixe ".com" de leur adresse Web dans leur nom commercial donne lieu à l'expression "dotcom" pour les désigner. Le succès des premières levées de fonds et des premiers appels publics à l'épargne a surévalué certaines start-ups et engendré un mouvement de nouvelle économie, souvent comparé à une ruée vers l'or. Ce phénomène est amplifié par l'indéniable effet de mode qui pousse certains investisseurs à spéculer sur la croissance rapide d'Internet et la croissance exponentielle des revenus. Cela a permis à de nombreuses jeunes entreprises innovantes (startups) de trouver des financements. Ces projections de croissance se sont ensuite révélées exagérées. À partir de la fin de 1999, certains analystes en technologie et en finance ont commencé à prendre leurs distances avec ce qu'ils considéraient comme une spéculation excessive dans la nouvelle économie[[10]](#footnote-10).

**Dans les années 2000** :

**Internet domestiqué**

En 2000, l’Internet passe au haut débit. Selon le sociologue Dominique Boullier, dans les années 2000 *« voient émerger une activité quotidienne de publication de masse sur de nouveaux terminaux qui touche la grande majorité de la population et sort l'informatique et les réseaux de leur monde professionnel »[[11]](#footnote-11).* Le réseau donne un grand nombre d’individus la possibilité à ouvrir leurs propres sites et des blogs, sans avoir des compétences en informatique, le réseau se démocratise les individus. Ce nouvel essor est appelé web 2.0. Nous ne parlons plus, comme dans la décennie précédente, d'*autoroutes de l'information* [**note 7**](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_num%C3%A9rique#cite_note-57), mais d'une « société de communication »[[12]](#footnote-12) ou d'un [web participatif](https://fr.wikipedia.org/wiki/Web_participatif).

Le réseau se démocratise un grand nombre d’individus en leur donnant la possibilité à ouvrir leurs propres sites, leurs blogs, y créent de nouveaux outils sans avoir des compétences en informatique.

**Dans les années 2010 :**

Les premières années de la décennie sont caractérisées par le flux des informations circulant sur l’internet qui est en cours de croit de manière infinie, les bases de données sont devenues volumineuses acceptant une masse très large de données, les datacenters d’autre part sont devenus couteuses en énergie : c’est le phénomène appelé « *Big Data*» ([mégadonnées](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9gadonn%C3%A9es) en français).

**Vie publique, vie privée**

Dans l’année 2010, le fondateur de Facebook, [Mark Zuckerberg](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mark_Zuckerberg), estime que les 350 millions d’utilisateurs de son application ne donnent autant l’importance pour la protection de données personnelles et considère que « la protection de la vie privée n'est plus la norme » :

*« Les gens sont désormais à l'aise avec l'idée de partager plus d'informations différentes, de manière plus ouverte et avec plus d'internautes. (…) La norme sociale a évolué. (…) Les gamins se sont toujours préoccupés du respect de leur vie privée, c'est juste que ce qu'ils entendent par 'vie privée' est très différent de ce que cela représente pour les adultes. (…) En tant qu'adultes, nous pensons que notre maison est un espace privé. Or, pour les jeunes, ce n'est pas le cas : ils ne peuvent pas contrôler qui entre ou sort de leur chambre. Pour eux, le monde en ligne est davantage privé, parce qu'ils ont davantage de contrôle sur ce qui s'y passe »[[13]](#footnote-13).*

**Big data, Big Brother…**

Le Big Data représente une quantité volumineuse des informations circulées et stockées dans les bases de données et des datacenters, ce qui exige des nouvelles solutions qui vont accompagner ce phénomène immense. Le cloud computing a résolu le problème de stockage des données immenses qui nécessitent un infrastructure digitale puissante déployé l’entreprise en offrant des services de stockage sur le cloud avec des prix favorables.

*« L'inflation exponentielle des données de toute natures traités par les entreprises est devenue aujourd'hui une vraie problématique. De l'*[*infobésité*](https://fr.wikipedia.org/wiki/Infob%C3%A9sit%C3%A9)*galopante dont on parlait il y a à peine deux-trois ans, on est passé au déluge planétaire d'informations. Le phénomène*[*big data*](https://fr.wikipedia.org/wiki/Big_data)*s'amplifie si vite que l'on n'arrive plus à suivre l'évolution des nouvelles unités de mesure : les exaoctets (1018 octets), les zettaoctets (1021), les yottaoctets (1024)… Mais, si on a jusqu'à présent surtout cherché à quantifier le phénomène en termes de volumétrie, on ne s'était encore guère inquiété du coût que représente le traitement par les entreprises de cette masse d'informations »[[14]](#footnote-14).*

L’avance des Etats-Unis dans la sphère technologique les met en situation de supériorité en face des pays du monde comme le montrent les révélations secrètes d’Edward Snowden en 2013, qui révèlent les programmes massifs d’espionnage utilisés par l’Agence nationale de la sécurité américaine. Les politiciens ne peuvent pas exprimer leur impuissance dace à la surveillance globale du domaine numérique[[15]](#footnote-15).

Aujourd’hui, le Digital est identifié au niveau mondial comme la 4ème révolution industrielle, créatrice d’opportunités économiques et sociales majeures, mais apportant aussi des changements sans précédent.

En effet, au cours des 20 dernières années, le Maroc a réalisé des programmes nationaux pour accélérer le développement du Digital dans le pays. En contrepartie il y a des obstacles qui freinent l’entrée du Royaume de Maroc dans l’ère Digitale. Sous l’impulsion de Sa Majesté Mohammed 6, que Dieu l’assiste, le Royaume veut offrir un environnement motivant pour une transformation numérique pour le développement des secteurs technologiques.

le Maroc souffre des défis et des obstacles qui entravent la mise en œuvre ces programmes nationaux est entrer au l’ère digitale, à relever : la mise à niveau des infrastructures numériques de haut- débit et très haut débit fixe et mobile, avec un extension inclusive à tout du territoire - le droit d'accès assuré à tous les citoyens; le développement de plateformes digitales qui assurent tous les services rendus aux citoyens/entreprises; la formation de compétences et des talents qui pourront contribuer à la transformation numérique; et le parachèvement du cadre légal et réglementaire nécessaire qui va encadrer cette transformation massive.

Plusieurs entreprises Marocaines et des startups ont exprimé ses envies pour lancer ces projets en ligne, à travers le lancement des applications web ou mobiles afin de résoudre un certain problème ou fournir un service déjà existant avec des fonctionnalités innovantes, puis commercialiser ces services digitaux à l’échelle nationale ou à l’international, cependant, il y a des obstacles de la commercialisation d’un service ou une plateforme digitale qui freinent le développement commercial de ce service, surtout pour les PME et des startups, donc la question qui se pose c’est :

**Quelles sont les défis qui entravent la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale ?**

A travers notre étude, nous allons essayer de présenter un cadrage théorique sur la digitalisation au Maroc, puis nous allons présenter et traiter la démarche de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale, finalement, nous allons traiter les **défis de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale**. Avec un cas pratique d’une plateforme des services touristiques récemment créé dans la structure où nous avons passé notre stage.

**Méthodologie**

Dans notre partie pratique nous avons fait un entretien semi dirigé ou semi directif avec le manager de l’entreprise Direct Invest ou nous avons fait notre stage de trois mois, cet entretien contient des questions générales à propos de la plateforme msafar.ma, ensuite des questions qui vont traiter les défis de commercialisation de cette plateforme.

Deuxièmement, nous avons fait une observation narrative de processus de commercialisation ou la promotion de cette plateforme, où nous allons présenter ces défis, à travers le pratique des taches commerciaux que nous l’avons déjà précisé auparavant.

**Structure**

Le présent projet est divisé en trois chapitres, la première propose un cadrage théorique sur la Digitalisation au Maroc. Le second chapitre présentera un la démarche de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale, ainsi que les défis, et le dernier chapitre sera dédiée au traitement et discussion de cas pratique d’une Start-up marocaine opérant sur le digital.

Ce projet est divisé sur trois chapitres, la première propose un cadrage théorique sur la Digitalisation au Maroc qui contient l’histoire de la digitalisation, ainsi que les observations générales de la Digitalisation au Maroc à l’horizon 2025, seconde chapitre va traiter la démarche de la stratégie digitale pour commercialiser et promouvoir d’une nouvelle plateforme ou service digital, ainsi qu’un cadrage théorique sur les défis majeurs pour la commercialisation, dernière chapitre va traiter le cas de plateforme msafar.ma pour les services touristiques.

# **CHAPITRE 1 : La Digitalisation au Maroc**

## **Section 1** : Historique de la digitalisation au Maroc[[16]](#footnote-16)

Dans les deux dernières décennies, le secteur technologique au Maroc a connu une évolution en vue d’une volonté politique de la part des organismes gouvernementaux, en bref, voici quelques éventements durant cette évolution[[17]](#footnote-17):

**1956** : Cette année est caractérisé par la création du ministère des Postes et des Télécommunications.

**1984** : Fondation de l’Office Nationale des Postes et des Télécommunications (ONPT), une institution indépendante qui a pris en charge la télécommunication dans le pays.

**1995** : L’entrée de l’internet au Maroc.

**1996** : Initiative « Maroc Compétitif », plan d'action stratégique avec des propositions concrètes pour le développement des clusters émergents (électronique, technologies de l'information)

**1997** : Etablissement en juin du Groupe de Technologies de l’Information par le Ministère du commerce et de l’industrie et organisation du premier séminaire national sur le développement des téléservices au Maroc.

**1997** : Application de la loi 24-96 en août qui a permis d’établir une première étape de libéralisation du domaine de télécommunication

**1998** : Cette année a connu la fondation du secrétariat d’Etat auprès du premier ministre chargé de la Poste et des Technologies des Télécommunication et de l’Information (SEPTTI).

**1998** : Création en place du Comité public et privé de suivi des Technologie de l’Information (CSTI).

**1999** : Incorpore la volonté d'inclure le développement des télécommunications et des TIC comme une priorité nationale et comme une option stratégique pour le développement économique, industriel et social du Royaume dans le Plan quinquennal 1999-2003.

**1999** : Dans cette année l’Etat a attribué d’une licence pour un 2ème réseau GSM pour 1,08 milliard US$.

**2001** : L’année qui connut l’signature d’un contrat-progrès entre le gouvernement et l’Association des professionnels des TIC, et l’APEBI, celui-ci appelant à une « rupture positive ».

**2001** : Publication d'une lettre de politique sectorielle qui présente le “Programme de développement des infrastructures de l’information” et organisation du Symposium national sur la Société de l’Information

**2001** : Premier document « Stratégie e-Maroc : propositions pour la mise en œuvre opérationnelle ».

**2001** : Octroi de 8 licences satellitaires.

**2003** : Création du Comité national e-Gov, qui a préparé le Plan national d'e-gouvernement (2002-2007).

**2004** : Le comité public et privé de suivi des Technologie de l’Information (CSTI) devient le Comité Stratégique des TIC organisé en plusieurs pôles.

**2004** : Dans cette année, l’Etat a Lancé du processus de libéralisation de l’Audiovisuel.

**2004** : mise en œuvre d’une nouvelle loi des télécommunications 55-01, modifiant et complétant la loi 24-96.

**2004** : L’Etat a acquis une vision de développement du secteur des télécommunications d’ici 2008.

**2005** : Elaboration et lancement de la stratégie « Cyber-stratégie nationale e-Maroc 2010 » visant un développement solide de la société de l’information et l’économie du savoir et a pu bénéficier du consensus des différents acteurs intervenant dans le secteur des TIC (départements gouvernementaux, comités en place, secteur privé et société civile).

**2007** : Le lancement du deuxième fournisseur d’accès à Internet « Maroc Connect » en 1999 dans le pays, devient le troisième opérateur à devenir global.

**2009** : Cette année est caractérisé par l’octroi une licence 2G (GSM) pour Wana, devenant ainsi un opérateur de télécommunications.

**2009** : Lancement du programme « Maroc Numeric 2013 », avec un montant près de 5.2 milliards de dirhams pour un développement technologique solide.

**En février 2014**, le cours supérieur des comptes a publié un rapport d’évaluation de stratégie « Maroc numérique 2013 », ce rapport adresse que 1 sur 3 des objectifs prédéfinis ont été mis en place, donc il pointe un retard significatif au niveau de l’exécution de cette stratégie.

**En juillet 2016**, le nouveau gouvernement via le ministère de l’industrie, du commerce, de l’investissement et de l’économie numérique a dévoilé les grandes lignes de la stratégie digitale 2020, cette stratégie audacieuse permet au Maroc de s’ancrer de manière décisive dans l’émergence numérique.

Une des premières actions mises en œuvre dans cette stratégie, est l’inauguration d’une agence gouvernementale dédiée au digital, encadré et promulguée par le Dahir n°1-17-27 et publiée au Bulletin Officiel n°6604 le 14 Septembre 2017, la loi 61-16 portant création de l'Agence de Développement du Digital (ADD) a vu le jour.

**En janvier 2019**, le chef du gouvernement a mandaté l’ADD la mission d’élaborer une note pour proposer au gouvernement des orientations pour le développement du digital à l’horizon 2025.

Dans notre recherche, nous allons présenter cette note[[18]](#footnote-18) dans la section suivante intitulé « Orientations générales de la digitalisation au Maroc ».

## **Section 2 :** Orientations générales de la digitalisation au Maroc

Le chef du gouvernement a mandaté l’ADD la mission d’élaborer une note pour proposer au gouvernement les orientations stratégiques pour un objectif de développement la sphère du digital au Maroc, pour créer des opportunités nouvelles, dans cette section, nous allons présenter ces orientations gouvernementales en commençant par un contexte général de la situation actuelle au Maroc, les objectifs, puis les perspectives de développement digital et les orientations stratégiques et finalement la mise en œuvre.

### **Contexte et les objectifs**

#### - Contexte générale

Depuis les dernières décennies, le Maroc a adopté nombreux programmes nationaux pour le développement du Digital, ces programmes ont créé d’une dynamique considérable dans le secteur et se sont traduits par des réalisations concrètes, (e.g., développement des infrastructures numériques et télécoms, ...), cela a donné lieu à des avancées pour le pays, avec mise en service des services de e-gouvernement, amélioration de la compétitivité et de productivité des PME dans l’économie national, et également l’amplification de la confiance auprès le citoyen.

Cependant, la note a présenté les défis et les difficultés majeurs entravant la mise en œuvre de ce programme, parmi lesquels :

* Une absence de vision intégrée de la transformation digitale, ce qui ne répond pas complètement aux besoins de citoyen et de l’entreprise ;
* Des barrières réglementaires qui freinent la mise en œuvre efficace des services et des plateformes digitales à grande échelle ;
* Une Infrastructure numérique, malgré les efforts, il existe encore un potentiel d'amélioration en raison des zones blanches à couvrir, des faibles débits de données et de la faible utilisation des centres de données ;
* Une manque considérable des profils compétents dans les métiers du digital et de IT ;
* Une culture digitale encore limité auprès les citoyens, les entreprises et les administrations, et une conduite du changement insuffisante, avec un enjeu de formation et de renforcement des compétences des employés pour être aux attentes des exigences de la digitalisation des administrations publiques ;
* Un système de gouvernance a entravé un pilotage efficace de la mise en œuvre des programmes digitaux.

#### - Les orientations royales

Sous la conduite de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l’assiste, et en application de ses hautes orientations, le Maroc parie sur la transformation digitale pour générer une nouvelle impulsion au développement économique et social et réaliser un accomplissement significatif au niveau local, régional et continental.

*Extrait du Discours prononcé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu le glorifie, lors la 1ère session de la 1ère année législative de la 10ème législature, le 14 octobre 2016, insistant sur la nécessité d’utiliser le levier digital comme un moyen pour une administration efficace et efficient au service du citoyen :*

*«*Nous sommes convaincu que l’efficience administrative contribue à promouvoir le développement, à attirer l’investissement national et étranger et à renforcer la confiance dont jouit le Maroc.

Aussi, Nous engageons tout le monde, gouvernement et parlement, partis et syndicats, associations et fonctionnaires, à faire preuve de patriotisme et de responsabilité pour mettre au point des solutions réelles, permettant de rehausser le travail des services administratifs et d’améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens.

La réforme de l’Administration requiert un changement dans les comportements et les mentalités et des législations de qualité pour obtenir un service administratif public efficace au service du citoyen.

En effet, la situation actuelle nécessite de porter un intérêt particulier à la formation et la mise à niveau des fonctionnaires, qui forment le maillon essentiel dans la relation du citoyen avec l’Administration. Elle requiert aussi de leur offrir un environnement de travail convenable et de mettre en œuvre les dispositifs d’incitation, de reddition de comptes et de sanction.

Par ailleurs, l’administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations.

De fait, l’utilisation des nouvelles technologies contribue à faciliter l’accès, dans les plus brefs délais, du citoyen aux prestations, sans qu’il soit nécessaire de se déplacer souvent à l’Administration et de s’y frotter, car c’est là la cause principale de l’extension du phénomène de corruption et du trafic d’influence »[[19]](#footnote-19)

*Un Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l’assiste, a adressé au Sommet extraordinaire des Chefs d’Etat et de gouvernement de l’Union Africaine, le 21 mars 2018, sur la Zone de libre-échange au niveau continentale, et dont la lecture a été lu par le Chef du gouvernement, précisant l’importance des nouvelles technologies digitales dans le développement du continent Africain :*

*«* Le développement du continent Africain et de ses échanges commerciaux devra également tenir compte des développements technologiques mondiaux et transformer le déficit de nos échanges intracontinentaux en une vraie opportunité pour le développement des nouvelles technologies digitales.

L’Afrique est en passe de devenir un laboratoire du monde numérique. Le digital est en train de changer le visage de notre continent, porté par une jeunesse inventive, créative et audacieuse. Ce saut numérique est le fruit de jeunes startups actives dans le domaine de la finance, des télécoms, de l’industrie et de l’agroalimentaire, pour ne citer que ces domaines. C’est souvent une population jeune et à faible revenu qui est au cœur de ce processus d’innovation ; elle doit par conséquent être au cœur de nos politiques publiques. »[[20]](#footnote-20)

#### - Les objectifs

Le Maroc a une volonté de promouvoir un développement ambitieux et volontariste des secteurs technologiques clés. Le pays aujourd’hui a choisi d’inscrire son nom dans la révolution digitale mondiale, le principal moteur du développement humain et économique des pays en forte émergence.

Ainsi, afin de consolider son positionnement dans la sphère numérique, le Maroc a créé une agence stratégique dédiée au numérique, l'Agence pour le Développement du Numérique (ADD) n° 6604 du 14 septembre 2017, en application de la loi n° 61-16 éditée par BO n° décret.

L’ADD a notamment la charge de mettre en œuvre, pour la place de l’État, la stratégie digitale du Maroc, et de proposer au gouvernement les orientations stratégiques à prendre en considération en matière de renaissance digitale dans le pays, pour définir une vision claire, objective et intégrée en cohérence avec des stratégies sectorielles et territoriales en cours d’exécution ou déjà mise en service.

Cette note élaborée par l’ADD a souligné 3 perspectives de développement digital au Maroc, ces perspectives sont : Amélioration de la qualité des services publics, amélioration de la productivité et de la compétitivité de l’économie marocaine, réduction des inégalités sociales, nous allons les expliquer au-dessous.

### **Perspectives de développement du Digital au Maroc**

La digitalisation est un facteur clé pour un développement durable pour n’importe quel pays, et également pour faire face aux défis socio-économiques chaque pays rencontre, il y a trois volets particulièrement : l’amélioration de la qualité des services publics (2.1), l’amélioration de la productivité et de la compétitivité de l’économie marocaine (2.2) et la réduction des inégalités sociales (2.3).

#### - Amélioration de la qualité des services publics

La transition numérique dans les administrations publiques permet d’aboutir une meilleure efficacité et des gains du temps, avec des résultats positifs quant à la satisfaction de la part du citoyen et de l’entreprise, elle permet également une réduction des coûts pour l’État, une amélioration de l’attractivité des investisseurs et l’instauration d’échanges coordonnés, fluides et sécurisés entre administrations.

Selon une enquête en terrain menée auprès les citoyens/entreprise fait par l’ADD :

Les citoyens passent en moyenne 50 heures par an dans les administrations publiques, ce qui augmente l’insatisfaction auprès les citoyens : (>85% des citoyens s’estiment non ou peu satisfaits des interactions avec l’administration)[[21]](#footnote-21).

En parallèle, les entreprises marocaines passent en moyenne ~200 heures par année à interagir avec les services et les administrations publiques, avec un taux d’insatisfaction critique : (~70% des entreprises se disent insatisfaites ou peu satisfaites desdits contacts)19.

Il y a de nombreuses d’initiatives de e-gouvernement ont été mises en service dans la dernière décennie au Maroc, cependant, ces e-services déployés ne sont pas à la hauteur des attentes des citoyens et des entreprises, notamment en vue de l’absence de digitalisation de bout-en-bout des parcours et le manque d’ergonomie des sites : (resp. 92% et 87% des citoyens et entreprises se disent non ou peu satisfaits des e-services en place)19.

Donc il est indispensable de poursuivre cette transformation vers le digital pour bénéficier des gains et des opportunités, ainsi qu’optimiser le parcours administratif en mettant le citoyen et l’entreprise au cœur de cette terraformation.

#### - Amélioration de la productivité et de la compétitivité de l’économie marocaine

Au niveau mondial, le Digital et un outil important qu’améliore la compétitivité économique, en créant des nouvelles opportunités pour les entrepreneurs et les grands joueurs de l’économie mondiale. Enfin, il génère de richesse (Figure 1).

L’économie local marocaine a facé des gains de productivité qui sont structurellement faibles depuis le début des années 2000[[22]](#footnote-22).

La croissance principalement soutenue par une accumulation de capital fixe durant les années 2000 – 2015, paraît peu soutenable : le taux d’investissement ne peut croitre indéfiniment, sans augmentation des gains de productivité, la croissance économique au Maroc est en risque d’un recul, dans cette perspective, la transformation digitale peut bâtir un accélérateur de la croissance, puis une croissance au niveau de la compétitivité des PME et TPE.

Particulièrement, le commerce électronique est l’un des principaux facteurs d’évolution de l’économie numérique, en vue des transactions des biens et des services, ce secteur récemment a connu une progression exponentielle, en vue de l’évolution de l’usage des TIC et NTIC, et l’augmentation d’internautes puis des cyberconsommateurs, le renforcement des conditions nécessaires de développement de l’e-commerce permettrait au Maroc de profiter des potentialités qu’offre ce secteur pour l’économie nationale.

La transformation digitale donne au Maroc nombreux d’opportunités de se positionner en tant que Hub Digital Africain, avec la possibilité d’attirer des entreprises digitales innovantes et des talents de tout le continent, des investissements et ainsi fédérer les offres technologiques, et l’écosystème entrepreneurial national.

Le Maroc devrait ainsi créer une vraie dynamique, aussi de se positionner dans la région en tant que leader régional.

Une image contenant graphique

Description générée automatiquement

Figure 1 La digitalisation apporte des gains de compétitivité importants pour l'économie

#### - Réduction des inégalités sociales

Le digital donne la possibilité aux populations moins favorisées accéder aux informations ainsi que les services de l’éducation et de soin.

La digitalisation du domaine de santé est un levier de développement social des populations moins favorisées surtout dans les zones rurales, via un volume très large de données disponibles de santé, en effet, l’utilisation et l’exploitation efficace du Digital permettra de mieux gérer les dossiers maladies pour les patients, ainsi que diffuser les séances de diagnostic et de suivi médical en ligne entre le médecine et le patient sans être explicitement présent, la Digitalisation de domaine de santé permet de diminuer ou omettre la disparité territorial.

Par ailleurs, le Digital peut être un levier de développement du secteur de l’éducation au Maroc, pour intégrer les populations moins favorisées, par exemple offrir les formations en lignes pour les populations habitant dans les zones ruraux.

Le Digital peut également de contribuer à atténuer les inégalités socio-économiques en démocratisant l’accès à l’internet et en utilisant des technologies nouvelles à l’aide de développement territorial rural, notamment dans l’agriculture, étant donné que près de 40% de la population active vit encore du secteur agricole[[23]](#footnote-23)

### **Orientations stratégiques**

La note de l’ADD a présenté une vision ambitionne de développement du Digital au Maroc dans les cinq prochaines années :

* Une administration digitale pour le citoyen et l’entreprise.
* Une économie compétitive grâce aux gains de performance et au développement des secteurs technologiques.
* Une société intégrée dans le Digital sans inégalité et des disparités.

La note établie par l’ADD a précisé les objectifs spécifiques de cette vision comme suit :

* Digitaliser les interactions avec l’administration publique, via une digitalisation de bout en bout des parcours citoyen/entreprise prioritaires, ces derniers seront satisfaits vis-à-vis des services rendus par l’administration dans ce cadre, avec comme objectif un taux de satisfaction de plus de 85% ;
* Renforcer le positionnement du Maroc en tant que Hub Digital & Technologique de référence au niveau Africaine, avec notamment une évolution significative dans le classement Online Service Index des Nations Unies (objectif de faire partie du top 3 en Afrique et d’être parmi les 40 premiers au niveau global), et l’objectif d’installer de plus de 2500 startups au cours des cinq prochaines années :
* Mettre le digital au service d’une société plus inclusive et égalitaire avec la réduction de la fracture numérique, mener des formations d’une nouvelle génération en format de 50 000 jeunes talents employables, et développer d’initiatives spécifiques dans les secteurs tels que l’Education, la Santé, l’Agriculture et l’Artisanat.

Les orientations générales, précise la note, s’articulent autour de trois axes stratégiques et quatre piliers transverses (Figure 2).

Une image contenant diagramme

Description générée automatiquement

Figure 2 Orientations générales autour de trois volets et quatre piliers transverses

#### - Axe stratégique 1 : Administration digitale

La transformation digitale dans les administrations publiques au Maroc représente un défi crucial, pour les rendre plus efficaces et transparents, pour le service de citoyen et l’entreprise.

Cette transformation doit tenir compte des dispositions des textes réglementaires en vigueur notamment la loi n°55-19 relative à la simplification des procédures et démarches administratives.

L’État va intervenir dans 3 domaines indispensables pour accélérer cette transformation, selon la note :

* Mise en place d’un cadre global d’interopérabilité effectif des administrations (plateforme d’interopérabilité, services partagés, plateforme cloud mutualisée, etc.) et des prérequis fondamentaux (i.e., signature électronique, Identifiant unique, mobile payement, etc.).
* Etablissement d’un laboratoire de recherche et de développement permettant de développer des initiatives digitales afin d’accélérer la transition numérique des services publics au Maroc ;
* Digitalisation de bout en bout des parcours de services publics citoyens et entreprises se focalisant sur les besoins des usagers et intégrant des exigences fortes en matière de fluidité et de structuration autour des moments de vie déclencheurs d’interaction avec l’administration regroupant plusieurs services sur une base commun.

#### - Axe stratégique 2 : Ecosystème digital et innovation

Chaque nation ou civilisation se développe et se fait innovante par la mise en place d’un écosystème Digital afin d’accélérer l’économie pour être plus efficace et solide.

Il s’agit particulièrement d’une part de mettre en place des politiques qui facilitent le processus de développement technologique, et le développement des startups s’opérant dans le monde de numérique en intégrant des nouvelles technologies telles que (Intelligence artificielle ; Big Data ; Blockchain …), et mettre en place d’un cadre attractif pour des acteurs internationaux dans l’écosystème digital.

D’autre part, il faut accompagner les entreprises dans leur transformation digitale et accélérer celle des PME et les auto-entrepreneurs. A titre d’exemple, le Maroc peut mettre en place des mesures pour la croissance de commerce électronique, au niveau logistique, règlementaire, transactions physiques et financières et d’information, et en matière de connectivité. Par ailleurs, le pays doit établir et organiser les fondements d’un système solide d’innovation pour une meilleur développement technologique locale, notamment, il s’agit d’allouer une somme considérable à l’investir sur les projets de recherche et de développement, afin de construire le capital d’innovation au Maroc dans les domaines du financement, du développement des talents et de l’incubation de nouveaux secteurs axés sur la technologie.

Cet axe stratégique permettra au Maroc d’être au rang de Hub Digital et Technologique en Afrique, cet objectif sera existé en boostant l’écosystème technologique marocain avec l’attraction d’investissements internationaux et régionaux.

#### - Axe stratégique 3 : Inclusion sociale et développement humain

Le Digital doit être au service du développement humain, en fluidifiant et offrant l’accès aux service sociaux telles que : Education, santé. Ces services doivent être faciles et adaptés aux différentes catégories sociales.

La transition numérique créée un levier d’inclusion de la société, car il facilite l’accès à l’information par le citoyen et l’entreprise sans formes de disparités et inégalités.

La note a adressé des enjeux critiques pour le développement social au Maroc sur 3 principaux volets :

* Education effective en intégrant des nouvelles technologies afin d’améliorer l’accès à l’éducation et à la formation sans les formes de disparités entre les zones territoriales.
* Amélioration la prise en charge des patients, notamment avec le développement du dossier médical, afin de faciliter le partage des information médicales, afin de donner aux populations moins favorisées l’accès aux services de la santé publique.
* Favoriser les services de l’aide sociale financière pour les populations moins favorisées et les catégories fragiles, spécifiquement les populations non bancarisées (Taux de bancarisation au Maroc est 5.6%)[[24]](#footnote-24).

Cet axe stratégique va permettre de contribuer à la diminution des inégalités sociales grâce à un accès à l’information et aux opportunités de manière équitable.

#### - Piliers transverses : Mise en place de l’environnement nécessaire pour la réussite

Afin des mettre en place cette vision, précise la note, Il est indispensable de créer un climat favorable pour le développement digital, il s’agit d’élaborer un programme dédié de formation aux nouveaux métiers du digital, mettre en place les infrastructures nécessaires, ainsi qu’adapter le cadre réglementaire aux exigences du digital.

##### - Génération digitale

Le Digital s’évolue de manière exponentielle, par ailleurs, il évolue les méthodes de travail ,ce qui accroît l’écart entre les compétences de la jeunesse d’une part, et le besoin de marché d’autre part, ce qui pose un défi véritable de pénurie de compétences des professionnels du Digital qui s’exacerbe en vue de l’évolution rapide du Digital, cette rareté de compétences incite de nombreux pays à lancer des programmes de formation, soit professionnelles soit universitaires, et accompagner les projets de recherche et de développement de la part des universités, cela va aider des entreprises de bénéficier d’une jeunesse compétent à lancer des larges projets digitaux.

Pour lutter contre la fracture digitale, le Maroc doit poursuivre les projets de mise niveau des infrastructures technologiques existantes et déployer des infrastructures avancées, telles que la généralisation d’un réseau avec un très haut débit avec la 5émé génération, développement de data centers régionaux en fonction des besoins, et d’un cloud gouvernemental.

##### - Adaptation du cadre règlementaire

Le développement digital crée un grand volume des transactions et des échanges électroniques, ce qui requière l’état à adapter le cadre réglementaire afin d’être approprié aux exigences d’une l’économie numérique, incluant les aspects juridico-techniques pour un développement de ces échanges, aussi pour protéger les libertés individuelles et la lutte contre la cybercriminalité.

La note a précisé trois aspects réglementaires essentiels pour soutenir les 3 axes stratégiques :

* Etablissement d’une administration digitale : nécessité de renforcer les textes relatifs à la gouvernance des données, surtout les données ouvertes (Open Data), ainsi que légiférer sur l’administration électronique, le partage de données aux publique est un levier clés de la transformation digitale dans un pays, ainsi que la construction de la confiance entre le citoyen et son administration, finalement il crée un écosystème d’innovation pour travailler avec ces données ;
* Développement d’une économie compétitive : établir d’une charte d’investissement, réforme de l’administration et la digitaliser, déterminer du cadre réglementaire relatif au financement collaboratif (crowdfunding), simplifier la procédure de l’accès des startups au marché, etc.
* Elaboration des dispositions réglementaires au niveau des lois sectorielles afin d’atteindre au l’inclusion sociale.

Pour accomplir l’élaboration de ce cadre réglementaire, des politiques de cybersécurité doivent être existé afin d’assurer la protection des réseaux et des infrastructures, des entreprises et des particuliers.

##### - Culture de confiance Digitale

La digitalisation d'une branche exécutive ou d'une entreprise peut entraîner des changements majeurs dans l'organisation, les services, les outils et la culture de ces organisations. L'accompagnement du changement a pour objectif d'anticiper l'impact des projets numériques mis en œuvre par l'administration sur la population concernée, de créer une cohésion autour de ces projets, et de formuler des actions intermédiaires (ex. communication, formation, accompagnement), qui auront un effet significatif. Les modes opératoires et les comportements peuvent être modifiés, assurant un changement durable. Parallèlement, le développement de la confiance numérique (comme la sécurité des réseaux, la signature électronique, le paiement en ligne) doit également être abordé.

### **Mise en œuvre**

La mise en œuvre efficace et réussie du développement du Digital au Maroc requière l’établissement d’une architecture digitale intégrée (Figure 3).

Cette architecture qui inclut de nombreux acteurs de l’écosystème, exigera un modèle de gouvernance simplifié et clair(i), doté d’outils de pilotage efficaces et performants (ii), avec des choix d’infrastructure structurants effectués de façon coordonnée (iii).

Finalement, pour garantir et assurer le développement du Digital, il sera important d’intégrer une perspective sectorielle (iv) et régionale (v), en incluant et en intégrant une perspective participative et centrée sur l’usager.

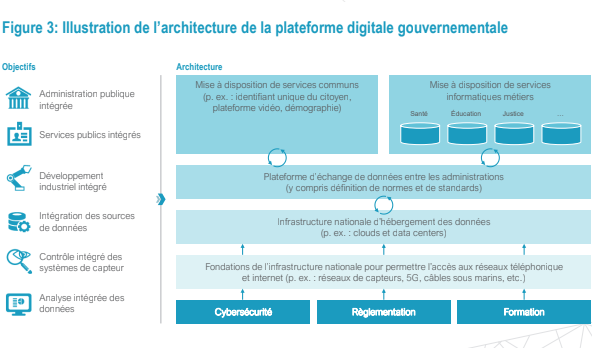


Figure 3 Illustration de l'architecture de la plateforme digitale gouvernementale

#### - Un modèle de gouvernance clair

Le développement digital au Maroc nécessite des actions coordonnées entre plusieurs acteurs publiques, le modèle de gouvernance doit intégrer l’ensemble des acteurs de l’écosystème digital, par ailleurs, ce modèle de gouvernance permet d’identifier et clarifier les missions et les compétences de chaque acteur public impliqué dans le plan de mise en œuvre, ainsi que de répartir les responsabilités de chaque acteur, celui-ci devra également intégrer un cadre de gouvernance de données afin d’encourager les analyses et les innovations basées sur l’exploitation efficace des données de différents sources, tels que : OpenData, BigData

#### - Des outils de pilotage performants

Un des leviers importants est clé dans la transformation digitale est de se doter d’un outil de pilotage qui va offrir des données fiables sur les différentes composantes du développement digital dans le pays, ce qui permettra de faire une veille concurrentielle et stratégique par rapport aux indicateurs fixés. Il fournit aussi les tendances technologiques et des usages chez les citoyens et les entreprises, ces services seront ouverts aux autorités publiques, ainsi que les citoyens et les entreprises.

#### - Des choix d’infrastructures structurants

L’exploitation de la technologie du cloud, la construction de data centers à l’échelle nationale, le cadre de gestion de la cybersécurité, le plan Haut Débit national, etc.

Université Mohammed VI Polytechnique a lancé son data center le plus puissant sur l’Afrique, ce qui va mettre le Maroc au cœur de développement digitale dans le continent[[25]](#footnote-25).

#### - Un plan de transformation digitale sectoriel

Pour accompagner le Maroc dans sa transition digitale, en faisant de l’innovation technologique un véritable pilier de compétitivité des entreprises marocaines, la finalité principale est de permettre à l’ensemble des opérateurs économiques dans les divers secteurs d’activité, tels que : industrie, commerce, agriculture, éducation, santé, tourisme, etc… de parier sur le virage digital, d’encourager la recherche et développement, promouvoir l’innovation, en vue d’assurer l’amélioration de la compétitivité et les capacités des ressources humaines et des talents dans le Digit al.

#### - Une déclinaison régionale dans le domaine du digital

Pour faire bénéficier de ces orientations stratégiques, Il s’agit d’accompagner le déploiement des schémas directeurs de déconcentration de l’ensemble des secteurs dans le cadre de la mise en œuvre de la régionalisation avancée, pour le développement socioéconomique, en promouvant les notions de « Smart City » et « Smart Territoires ».

#### - Adoption d’une approche participative et centrée usagers

Le citoyen ou l’entreprise peut contribuer à la conception de nouvelles activités et dynamisation du tissu économique local, interopérabilité des informations au sein les administrations, en créant de nouveaux services et de nouvelles interfaces citoyennes tenant compte les spécificités de chaque région.

Avec notamment le développement du Digital au Maroc de la part du gouvernement à travers la réalisation de ces orientations soulignées et détaillées dans ce chapitre, les entreprises opérant dans le digital seront en charge de commercialiser ces services efficacement en vue de la concurrence à l’échelle nationale est international, dans le deuxième chapitre, nous allons découvrir et traiter la démarche pour mieux lancer un service digital et le développer, ainsi que les défis pour commercialiser des nouveaux services digitaux.

# **CHAPITRE 2 : La Commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale**

## **Section 1** : La stratégie de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale

Chaque entreprise qui s’opère dans le digital doit avoir une stratégie digitale puissante afin d’avoir une forte présence en ligne.

Une stratégie numérique représente une série de décisions et d'actions visant à accroître la présence et la visibilité d'une entreprise sur Internet et les médias sociaux tout en atteignant ses objectifs, tels que l’acquisition est la fidélisation de clients, augmentation des ventes, promotion d’un service digital.

Dans cette section, nous allons découvrir la stratégie digitale créée par InbundValue dans son blog[[26]](#footnote-26) contenant les étapes suivantes : Analyser la situation sur le Marché (1) ; Définir les objectifs (2) ; Analyser la stratégie digitale de la concurrence (3) ; Définir la cible de stratégie digitale (4) ; Définir le budget webmarketing ; Définir la stratégie de communication digitale (5) ; Mettre en place une stratégie de création du contenu ; Mesurer la performance (6). Nous allons les traiter de manière détaillée autre que ce que le blog a indiqué.

### **Analyser la situation sur le Marché**

Chaque entreprise qui veut lancer un nouveau produit ou service hors-ligne ou en ligne doit prendre en considération de la phase d’analyse primaire et secondaire, interne et externe, afin de trouver des opportunités nouvelles, ainsi qu’éviter des risques de lancement, qui coutera plus chert.

Dans la phase d’analyse la situation sur le marché, nous trouvons que cette phase est divisée sur deux sous-phases : analyse externe et analyse interne.

#### - Analyse Interne

L’analyse interne de l’entreprise consiste à faire un audit stratégique concernant toutes unités et services de l’entreprise afin de déterminer la capacité et la capabilité pour lancer un service ou un produit en général. Il s’agit des matrices et des méthodes pour conduire le processus de cette analyse efficacement, pour atteindre à des résultats pour prendre des décisions stratégiques.

Dans l’analyse interne, la matrice SWOT est la méthode la plus utilisable au sein le département Marketing, mais il reste peu pratique car il conclura des résultats justement, plusieurs utilisent la matrice TOWS pour atteindre à des résultats pratiques et synthétiques en déterminant les mesures pour résoudre certains problèmes.

Dans cette phase d’analyse interne, nous allons étudier ces matrices en donnant des exemples :

##### – SWOT (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces)

L’analyse SWOT ou synthèse SWOT ou la matrice SWOT est une grille d’analyse à quatre entrées qui permettra de dégager les options offertes dans un domaine d’activité stratégique.

L’analyse SWOT consiste les opportunités et les menaces qui sont généralement liées au l’environnement extérieur, tandis que les forces et les faiblesses sont l’intérieur de l’entreprise, la matrice SWOT a été décrite comme une méthode éprouvée de l'analyse stratégique[[27]](#footnote-27)

*« Elles sont liées à votre positionnement. En revanche, les opportunités et les menaces sont liées à votre environnement (analyse externe), comme l’apparition de nouveaux concurrents, la mise au point d’une nouvelle technologie »[[28]](#footnote-28)*

**S**trengths (Forces) : Les points forts de l’entreprise qui va les exploiter pour réaliser ses objectifs stratégiques.

**W**eaknesses (Faiblesses) : Les points faibles de l’entreprise qui limitent l’entreprise a prendre certaines décisions, ce sont les caractéristiques désavantagent l’entreprise ou un projet, ces faiblesses sont des forces pour les entreprises concurrentes.

**O**pportunites (Opportunités) : Ce sont les éléments de macro-environnement et des caractéristiques que l’entreprise exploitera à son avantage et son compte.

**T**hreats (Menaces) : Les éléments à l’interne de l’entreprise qui pourraient causer des problèmes pour l’entreprise ou un projet. Ces menaces peuvent être considérées comme des opportunités pour les entreprises concurrentes.

Analyse SWOT pour Booking Holdings, le leader Mondial des services de voyages en ligne[[29]](#footnote-29) :

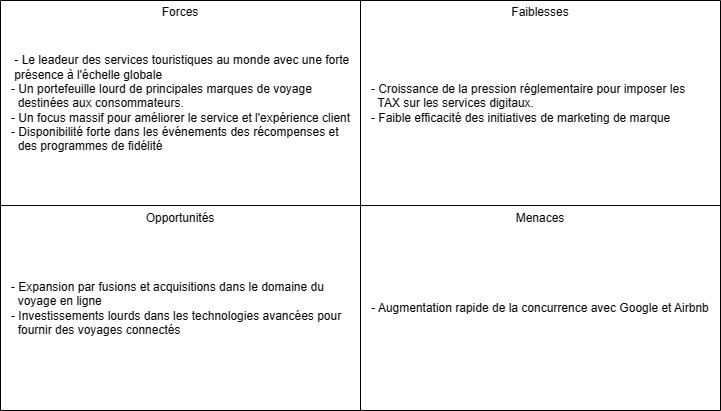


Figure 4 L'analyse SWOT pour Booking Holdings

##### - TOWS

Est une matrice ou grille d’entrée qui permet de passer de la phase théorique (SWOT) à la phase pratique, en fournissant les mesures synthétiques.

La matrice TOWS est un complément pratique de la matrice SWOT, ce dernier permettra uniquement de dégager les options de chaque entré (forces-faiblesses-opportunités-menaces), tandis que le matrice TOWS permet de croiser les éléments de SWOT entre elles afin de dégager les mesures que l’entreprise doit faire pour faire face ces options.

*« C'est une analyse qui reprend de façon synthétique les conclusions tirées d'une analyse de l'environnement ou du marché de l'entreprise réalisée par le modèle du SWOT. Le modèle TOWS découle donc du SWOT, et s'inscrit dans son prolongement ; il permet de passer de la théorie à la pratique. »[[30]](#footnote-30)*

Les quatre entrées complémentaires sont[[31]](#footnote-31) :

**L’entrée S-O (offensive) (opportunités x forces) :** Situation idéal permettant de profiter et augmenter les forces internes et les opportunités sur le marché, les entreprises focalisent à développer son business de façon acharné et agressive dans le marché.

**L’entrée S-T (De veille) (menaces x forces) :** cette stratégie consiste à focaliser sur les forces internes pour diminuer l’impact des menaces externes.

**L’entrée W-O (à long terme) (opportunités x faiblesses) :** de nombreuses opportunités sur L’environnement, mais l’entreprise a quelques faiblesses qui peuvent l’entraver à bien exploiter ces opportunités, exemple : externalisation des services qui sont des points faibles peuvent résoudre ce problème.

**L’entrée W-T (défensive) (menaces x faiblesses) :** l’entreprise s’opère dans un environnement où il y a des menaces, tandis que l’entreprise souffre des faiblesses, dans ce cas, il est mieux pour l’entreprise de minimiser ces faiblesses et éviter les menaces pour éviter la perdre de budget.

#### - Analyse Externe

L’analyse externe consiste à analyser l’environnement où l’entreprise s’opère son activité stratégique, en analysant l’aspect économique, technologique, socio-culturel…pour atteindre à des résultats qui conduiront les décisions stratégiques de l’entreprise de façon positive.

##### – PESTEL

L’analyse PESTEL c’est une méthode stratégique pour l’analyse de l’environnement où Entreprise opérera, pour conclure des décisions stratégiques, l’acronyme de PESTEL représente les éléments :  Politique ; Economie ; Socio-culturel ; Technologie ; Legal).

Il regroupe les facteurs macro-environnementaux qui peuvent influencer l’entreprise positivement ou négativement, dernièrement il regroupe des éléments nouveaux : Démographique : Régulatoires.

Analyse PESTEL pour Booking Holdings[[32]](#footnote-32) :

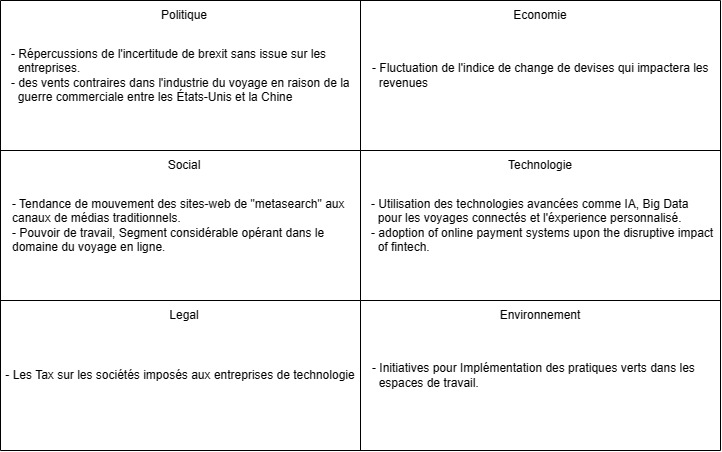


Figure 5 L'analyse PESTEL pour Booking Holdings

### **Définir les objectifs**

Après avoir analysé l’interne de l’entreprise et son l’environnement, cette dernière définira à la deuxième étape les objectifs de sa stratégie digitale qui suivant les critères du modèle SMART.

#### – Le modèle SMART

Le principe de ce modèle est de définir les objectifs clairs, réalistes et compréhensibles pour éviter toutes sortes de problèmes de réalisation, Peter F. Drucker a défini en 1954 le concept de management par objectifs sans utiliser l’acronyme SMART, cet acronyme est utilisé pour la première fois par George T Doran[[33]](#footnote-33).

Cette méthode contient les éléments suivants :

**S**pécifique (Specific) : L’objectif doit être spécifique, c’est-à-dire il doit être en lien direct avec le travail ou spécialité ou la cible, etc. L’objectif doit être personnalisé, par ailleurs, il doit être simple, claire, précis, et compréhensible.

**M**esurable (Measurable) : Un objectif mesurable est un objectif qui doit être quantifié ou qualifié, et pour l'atteindre, il est important de définir un seuil pour savoir quel niveau atteindre

**A**tteignable (Achievable or Acceptable) : C’est l’objectif ou l’entreprise ou le personnel capable à réaliser, que ce soit éligibilité du personnel ou le budget alloué pour le réaliser efficacement. Ce concerne la capacité de chacun à atteindre à un objectif défini.

**R**éaliste (Realistic) : C’est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est déjà défini, c’est-à-dire un objectif que les équipes peuvent le réaliser.

**T**emporairement défini (Time-bound) : L’objectif doit avoir un délai pour réaliser, les entreprises ou les individus doivent déterminer un temps de réalisation de l’objectif avec un « deadline » comme « d’ici 3 mois », pour éviter toutes sortes de procrastination et de retard pendant la réalisation.

### **Analyser la stratégie digitale de la concurrence**

L’analyse concurrentielle c’est l’étape la plus importante dans la stratégie digitale de l’entreprise, il permet d’inspirer et voir quelles méthodes ils utilisent pour construire leur stratégie digitale. L’analyse concurrentielle c’est le processus de collection des données de l’environnement concurrentiel de l’entreprise afin de prendre des décisions plus pertinentes et judicieuses, en prenant en considération le paysage concurrentiel de l’entreprise.

*« La finalité de l'analyse concurrentielle est d'identifier les forces et les faiblesses de ses concurrents afin d'anticiper les menaces qui pèsent sur son marché, et comprendre ce qui différencie ces rivaux du point de vue du client. Cette étude permet de bâtir des stratégies compétitives en développant de solides avantages concurrentiels »[[34]](#footnote-34).*

Cela permet à l’entreprise à déterminer ce qui fonctionne ou ce qui ne fonctionne pas, ensuite il permet

Pour mieux analyser la stratégie des concurrents, il faut d’abord répondre à ces questions, précise le blog d’InboundValue[[35]](#footnote-35).

* Qui sont les concurrents de marché ?
* Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
* Comment communiquent-ils avec la cible de l’entreprise ?
* Sur quels supports communiquent-ils ?

En répondant ces questions, entreprise pourra avoir les types des informations qu’elle doit collecter, il y a 5 étapes d’analyse concurrentiel[[36]](#footnote-36), nous distinguons :

* Clarifier les objectifs de l'étude.
* Définir les informations à rechercher.
* Sélectionner et repérer les concurrents à analyser.
* Collecter les informations des concurrents, puis dresser le profil des entreprises retenues concurrentes.
* Analyser les données.

### **Définir la cible de stratégie digitale**

Pour définir la cible stratégique, l’entreprise doit segmenter le marché en sous-groupes qui ont des caractéristiques homogènes, c’est-à-dire diviser le marché selon les critères défini par l’entreprise en sous-groupes, la segmentation est faite à travers des études de corrélation multicritères : Age, sexe, etc.

Les critères de segmentation peuvent être :

* Socio-démographique (sexe, revenu, situation familiale, niveau d’études…) ;
* Géographique (lieu, type d’habitation) ;
* Comportementaux (quantités consommées, montant moyen d’achat, fréquence d’achat…) ;

Un bon ciblage commence par une création d’un profil type du consommateur que l’entreprise veut cibler, en dressant précisément son profil, cette méthode s’appelle en anglais « Buyer persona »

* Qui est-il ? lieu de résidence, Âge, emploi, loisirs, revenus...
* Quels sont les besoins ?
* Quelles sont les motivations ?
* Comment utilise-t-il Internet ? Combien de fois par jour ? mobile ou sur desktop ?
* Quels réseaux sociaux utilise-t-il ? Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn...

### **Définir la stratégie de communication digitale**

Après avoir analysé l’environnement, et défini l’objectif, ensuite analysé la concurrence, et finalement défini la cible stratégique, l’entreprise pourra définir sa stratégie de communication selon la cible qu’elle vise

**Marketing des réseaux sociaux :**

Un réseau social est conçu pour permettre à des amis, des connaissances ou des proches de communiquer entre eux par le biais de comptes informatiques interconnectés. Chaque compte peut afficher du texte, des photos, des nouvelles, des vidéos, des histoires et des centres d'intérêt. Chaque titulaire de compte peut envoyer des messages aux personnes de son réseau ou demander à un autre titulaire de compte de le lier. Les interactions se font via des messages rapides publics ou privés.

* + Fournir des moyens de communication avec ses clients et autres consommateurs potentiels ;
  + Possibilité de personnaliser votre marque ou produit. De cette façon, les clients donnent l'impression qu'ils s'adressent à la marque plutôt qu'à l'entreprise ;
  + Offrir aux clients la possibilité d'informer et d'aider d'autres clients ;
  + Certains sites Web proposent des fonctionnalités publicitaires destinées à certains groupes ;

Les bénéfices sont :

* + Le marketing des médias sociaux permet aux entreprises de puiser dans l'intelligence et l'expérience des consommateurs. La grande majorité des fans d'une marque recommandent à un ami.
  + Les spécialistes du marketing ont la possibilité d'obtenir des commentaires des clients sous forme de commentaires, de suggestions, d'appels et de plaintes.
  + Ils peuvent également identifier des groupes influents et des communautés de consommateurs virtuelles qui peuvent servir d'ambassadeurs de la marque, contribuant ainsi à accroître la notoriété de la marque.
  + Un autre avantage important est que le coût du marketing des réseaux sociaux est proche de zéro (par rapport au coût des programmes de marketing traditionnels), d'autant plus que la plupart des sites de réseaux sociaux sont gratuits.

**Marketing du courriel :**

Le courrier électronique ou courriel est un moyen d’échange des informations entre les personnes. Il s’est transformé de manière rapide en média de communication personnelle telle que nous connaissons aujourd'hui[[37]](#footnote-37).

Le courrier électronique est un moyen d’échange des informations rapidement, entre les utilisateurs (émetteurs et récepteurs)

*« Le marketing par courrier électronique est une fusion de savoir-faire marketing et de textes imaginatifs. Dans sa forme la plus simple, il s'agit d'un courrier électronique envoyé à une liste de clients, qui contient généralement un argumentaire de vente et un "appel à l'action". Il peut s'agir simplement d'encourager le client à cliquer sur un lien web intégré dans l'e-mail »[[38]](#footnote-38).*

A l’échelle mondiale, les principaux logiciels et des applications payants d’envoi de masse de courrier électronique et les plus utilisés auprès des entreprises sont : Benchmark Email, CakeMail, Constant Contact, E-Missive, ExactTarget, Mailsquad, Kooboo, MailChimp, IContact, eTarget, MailerMailer, PhpList, VerticalResponse

**Marketing de Vidéo :**

Le marketing de vidéo ou en anglais « Video Marketing » représente une stratégie importante de communication pratiquée par l’entreprise afin de mieux communiquer avec ses clients à travers les vidéos qui passent le message

Les types de marketing vidéo[[39]](#footnote-39):

* **Le didacticiel vidéo :** un vidéo didacticiel explique un produit ou un service en donnant des conseils d’utilisation ;
* **La vidéo de présentation :** il permet de présenter et montrer le produit ou un service de manière détaillée, comment il fonctionne et ses avantages, car sur l’internet le consommateur ne peut voir le produit comme il faut ;
* **Le webinaire :** Ce type est idéal pour avoir un engagement du public, en offrant un contenu riche, faire une bonne offre ou lancer un produit. Les webinaires peuvent être enregistrés ou diffusé en direct. Les webinaires sont diffusés comme un programme télévisé, avec des horaires et dates de diffusion ;
* **La vidéo institutionnelle :** Est un type de vidéo particulièrement utilisée par les entreprises, pour promouvoir la marque et renforcer son positionnement, et les valeurs.
* **Le témoignage vidéo :** Est un bon argument pour convaincre un prospect, car il donne la parole à un client satisfait pour s’exprimer sa satisfaction envers un produit ou un service ;
* **La vidéo d’interview :** Le principe de ce type de vidéo c’est à inviter une autorité compétente pour un sujet, pour donner et renforcer la confiance ;
* **La vidéo avec questions et réponses :** Les entreprises souvent reçoivent fréquemment un certain nombre de questions de la part des consommateurs, ce qui pousse les entreprises à faire une vidéo qui répond à ces questions.

### **Mesurer** **la performance**

Partie intégrante de toute entreprise, le marketing fait partie des domaines qui utilisent l'analyse de données au quotidien. En identifiant les besoins du client et en mettant en œuvre la stratégie, il est essentiel de comprendre comment mesurer l'impact de ses actions. À cette fin, il existe des tonnes de KPI marketing à suivre avec votre stratégie numérique.

Le Marketing regroupe quatre grands objectifs, les objectifs d’engagement, d’acquisition, de fidélisation et de conversion il est mieux de construire la stratégie de l’analyse et de mesure de performance à travers ce modèle.

*« Cela nous amène à une autre question clé pour les spécialistes du marketing numérique : la nécessité de définir des indicateurs clés de performance (ICP) pour l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, mesurer l'activité marketing sur tous les canaux par rapport au retour sur investissement ou à la rentabilité permet d'avoir une vision globale de la situation. Définir les bons indicateurs de performance clés vous permet de faire la même chose.*

*Vous savez que si tel ICP augmente, cela signifie une chose, si tel autre diminue, cela en signifie une autre, et ainsi de suite. Vos ICP vous donnent non seulement une idée immédiate de la santé globale de votre marketing, mais ils vous aident également à mettre en évidence les problèmes potentiels et à vous orienter dans la bonne direction avant de vous plonger plus profondément dans vos données à la recherche de solutions »[[40]](#footnote-40).*

Pour sélectionner des KPIs, chaque entreprise doit prendre en considération les critères suivants[[41]](#footnote-41) :

* **Ils doivent être lié à un objectif défini :** augmenter la visibilité de site web, développer les ventes et de chiffre d’affaires, gagner des leads et des clients, etc ;
* **Ils doivent être contrôlable :** mettre en avant la performance des actions ;
* **Ils doivent être compréhensible et simple :** tous les collaborateurs doivent comprendre l’indicateurs et son sens ;
* **Ils doivent être quantifiable :** en mesurant avec précisions les résultats obtenus en nombres ;
* **Ils doivent être fiable :** avoir confiance dans les indicateurs retenus sans doute ;
* **Ils doivent être actionnable :** permettre aux dirigeants de prendre des décisions en basant sur ses indicateurs ;

Dans l'espace digitale il y a des indicateurs les plus importants pour mesurer l'efficacité de stratégie digitale de l'entreprise ; parmi lesquels nous trouvons[[42]](#footnote-42) ;

* **Le nombre de visites (ou de sessions) :** cet indicateur représente le nombre de visiteurs sur un site web ou application **;**
* **Le nombre total de leads :** cet indicateur correspond à un visiteur qui donné ses coordonnées personnels, tels que : (nom, prénom, adresse mail, etc..). L’intérêt de cet indicateur ou KPI est de le segmenter en fonction des profils de client type « Buyer persona » pour améliorer les chances de conversion;
* **Le nombre de leads actifs :** cet indicateur est plus précis que le précédent, il permet de collecter les leads qui sont actifs, et éliminer ceux qui n’ont fait aucun engagement ;
* **Le taux de rebond :** cet indicateur mesure le nombre d'utilisateurs quittant le site web ou l’application sans avoir parcouru d’autres pages, l’objectif de cette mesure c’est de connaitre la performance du site web ou l’application ;
* **Le nombres de pages vues et le temps moyen par visite :** ces indicateurs représentent le temps passé en moyen pour chaque page vu, ce signifie la pertinence de contenu ou de service et sa qualité ;
* **Le taux de CTA (call to action) :** Les CTA sont les “boutons” qui permettent aux utilisateurs d’effectuer l’action sur un site web ou application. Le taux de CTA est un KPI qui indique l’intérêt que portent les utilisateurs envers offre. Les entreprises peuvent optimiser ces CTAs en ayant recours à « l’AB testing ».
* **Le taux de désabonnement :** ce taux permet de connaitre et juger la performance de campagne d’emailing. Un bon taux de désabonnement se situe en dessous de 0,5%. Au-delà de ce pourcentage, il est nécessaire à améliorer le service ;
* **Le taux de conversion d'utilisateurs en leads :** Cet indicateur permet de connaitre de taux de transformation des utilisateurs en leads à travers cette formule : *Taux de conversion des utilisateurs en leads = total de leads / total d’utilisateurs ;*
* **Taux de conversion des leads en client :** Cet indicateur permet de connaitre de taux de transformation des leads en clients à travers cette formule : *Taux de conversion des leads en clients = total de clients / total de leads**;*
* **Le taux de fidélité et d’attrition :** le taux de fidélité est calculé à travers cette formule : *Taux de fidélité = clients fidèles / total de clients,* par contre le taux d’attrition est calculé à travers cette formule*: Taux d’attrition = 100 – taux de fidélité ou clients perdus / total de clients* ;
* **La CLTV (Customer Life Time Value) :** Ce sont des gains générés par l’entreprise auprès d’un certain client durant son cycle de vie client ;
* **Le NPS (Net Promoter Score) :** est le pourcentage de clients qui évaluent leur probabilité de recommander une entreprise pour les autres, un service ou un produit à un ami ou un collègue comme un 9 ou 10 (« Promoteurs ») moins le pourcentage avec une probabilité de 6 ou moins (« Critiques ») ou ») sur une échelle de 0 à 10.

Il y des autres variations de cette stratégie selon la nature de service et la nature de l’entreprise ou la startup, chaque entreprise peut établir un stratégie digitale différente selon le type de service, type de cible, les ressources disponibles, la vision stratégique, etc.

Même si l’efficacité de cette démarche, les entreprises, surtout les PME, se trouvent dans les difficultés pour promouvoir un nouveau service digital sur l’internet, dans la section suivante, nous allons souligner les difficultés majeures entravant un bon démarrage de processus de commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale.

## **Section 2** : Les défis de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale

Plusieurs entreprises qui lancent un service digital sur le web, surtout les PME, facent des difficultés à la phase de commercialisation. En particulier, lorsqu’il concerne un nouveau service digital qui a aucune expérience sur le web ; il y a les défis majeurs qui entravent l’entreprise à commercialiser ses services digitaux : La concurrence rude (1) ; Manque de crédibilité (clients existants) (2) ; La performance commerciale (3) ; Manque de moyens financiers (PME) (4) ; Problèmes techniques (5).

### **Concurrence rude**

La concurrence fait référence à la concurrence entre deux ou plusieurs entreprises ou entités économiques pour obtenir une part de marché considérable sur le marché en vendant des services ou des produits, etc. (produits de substitution), de sorte que la concurrence est une concurrence entre entreprises pour rivaliser pour la demande des consommateurs.

En tant que concurrent, un agent doit avoir la liberté et la possibilité de fournir ou d'exiger des ressources économiquement rares et exclusives, telles que des ressources naturelles, des biens ou des services, des capitaux, du travail ou des connaissances. La politique de concurrence vise à garantir le maintien de conditions propices à la concurrence sur le marché.

*« L'avantage concurrentiel, également connu sous le nom d'avantage compétitif ou competitive advantage en anglais, est une notion qui va permettre à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Avec un tel avantage, l'entreprise sera plus compétitive et pourra occuper une place dominante sur son marché »[[43]](#footnote-43) .*

La concurrence peut présenter un défi réel pour les entreprises qui leurs limites à gagner un part sur le marché, ce qui pousse les entreprises de différents domaines d’activité à trouver des solutions innovantes ou/et des offres différenciées par rapport aux concurrents pour attirer la clientèle.

### **Manque de crédibilité**

Définition de crédibilité

Privacy

« Importance to Get first clients »

Comment relever « How to Get first clients »

### **Performance commerciale**

La force de vente ou le service commerciale c’est l’unité qui a la responsabilité de prospecter acquérir et fidéliser la clientèle de l’entreprise.

La force de vente occupe une place indispensable dans le fonctionnement général de l’entreprise dont elle est indissociable de sa politique marketing, puisqu’elle est dans le but d’atteindre les objectifs commerciaux de l’entreprise.

Yves CHIROUZE dans son livre « le marketing, étude et stratégie, éd. Ellipses » dit que L’entreprise est un réseau de vente ou une équipe de vente, l’entreprise représente ensemble du personnel qui ont la charge de vendre les produits et des services et de stimuler la demande par le contact entre le commercial et l’acheteur[[44]](#footnote-44)

Il y a deux types de forces de vente :

* Les vendeurs sédentaires (ou indoor) regroupent les vendeurs sédentaires (ceux en magasin ou ceux travaillant dans les locaux de l'entreprise - dans le cas des prestations intellectuelles) ;
* Force de vente itinérante (ou *outdoor*) représente un personnel se déplaçant sur le terrain afin de prospecter, vendre et fidéliser sa clientèle, ou notamment promouvoir un produit ou un service (représentants).

Selon Primeum : *« L’efficacité commerciale est la capacité d’une entreprise, d’un service ou d’un individu à atteindre les objectifs et les résultats attendus. La notion d’efficacité commerciale recouvre ainsi des sujets de coûts, de délais, de qualité ou encore de profitabilité. Elle se mesure à l’aide de KPI, Key Performance Indicator, qualitatifs et/ou quantitatifs »[[45]](#footnote-45).*

Pour réussir sa stratégie digitale, l’entreprise doit avoir un service commercial efficace et efficient, ce qui requiert un investissement large sur les ressources humaines, ce qui pose un défi majeur pour les PME, pour recruter des compétences commerciales qui vont mettre le service digital sur la voie de développement, avec peu des ressources financières, comme nous allons préciser sur la pointe suivante de manque de moyens financiers (4).

### **Manque de moyens financiers**

Le financement consiste l’opération entre les agents économiques qui ont un besoin d’un financement et (lorsque leur épargne est inférieure aux dépenses d’investissements), et les agents qui ont un pouvoir financier forte alors qui ils financent les agents ont besoin à bénéficier d'un flux monétaire pour accélérer leurs affaires.

*« Malgré leur importance, les PME sont confrontées à des défis importants lorsqu'il s'agit d'accéder au financement. Ils sont souvent considérés comme trop risqués par les banques et autres prêteurs traditionnels et, par conséquent, peuvent avoir du mal à obtenir le financement dont ils ont besoin pour se développer et créer des emplois. »[[46]](#footnote-46)*

Les principales sources de financement sont :

* **Sources Internes :** Cette forme appelé autofinancement à travers des épargnes accumulées par l’entreprise durant un période du temps ;
* **Sources Externes** : Il s'agit notamment des financements externes directs (vente de titres sur les marchés de capitaux), des rencontres des ménages en surcapacité de financement avec les entreprises et PME souhaitant se financer par l'intermédiaire de courtiers (boursiers), et des financements externes intermédiaires (prêts émis par les banques), ou indirects.

Les entreprises, particulièrement les PME rencontrent des difficultés lorsqu’elles réalisent un service digital ou un produit nouveau en général, avec le manque de financement, les PME ne peuvent pas dépenser et faire des investissements (investir sur les ressources humaines-mobiliser les matériels nécessaire pour opérer le service – investir sur la qualité – investir sur le marketing et communication…) qui vont donner un élan au développement commercial d’un produit ou d’un service, Au Maroc les entreprises qui opérant sur le digitale trouvent des difficultés à trouver des financements, car les investisseurs sont encore …

### **Problèmes techniques**

Définition

Techniques de résolution de problèmes

Trouver des problèmes « testing »

### **Services limités ou MVP mvp**

# **CHAPITRE 3 : Les défis de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digital (cas msafar.ma)**

Après avoir traité la digitalisation au Maroc en distinguant l’histoire en bref, ainsi que les orientations stratégiques de développement de la digitale au Maroc sur le premier chapitre, et également traité la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale en évoquant la stratégie digitale pour la commercialisation et promotion d’une nouvelle plateforme digitale, ainsi que les défis de commercialisation, de manière théorique dans le deuxième chapitre. Dans ce chapitre, nous allons présenter la structure ou nous avons passé notre stage, et aussi nous allons étudier les défis de commercialisation de plateforme msafar.ma pour avoir une idée générale sur le terrain et le domaine pratique.

## **Section 1** : L’entreprise et la plateforme msafar.ma

### **Entreprise Direct Invest**



Figure Logo de société Direct Invest

#### - Présentation de société

La société Direct Invest établie en 2008 par le manager général Mme Laila Triki, Direct Invest sarl c’est une société propriétaire des agences de communications Direct Veille et Di com, ainsi que des plateformes Direct Business et Msafar.ma sur le web.

Le slogan de société Direct Invest c’est : « votre com sur mesure ».

Tableau Fiche juridique de société Direct Invest

|  |  |
| --- | --- |
| **Siège Social** | 159, bd Yacoub El Mansour (Maarif), entrée B, 1° étage. N° 3 20380 Casablanca – Maroc |
| **Forme Juridique** | SARL |
| **Capital** | 200.000DH |
| **Chiffre d’affaires** | De 1,000,000 à 5,000,000DH |
| **Effectif** | Entre 10-20 personnes |
| **Registre de commerce** | 188371 Casablanca |
| **ICE** | 000211297000036 |

#### - Branches de société

La société Direct Invest c’est le nom administratif qui regroupe les entreprises Di com et Direct Veille, ces derniers offrent de divers services de communication médias, ainsi la société lance des plateformes Direct Business et la plateforme Msafar.ma sur le web.

#### - Organigramme

Le manager occupe le poste de responsabilité sur les différentes unités de société. Ces unités sont :

* Unité Veille media ;
* Unité Design ;
* Unité Développement Informatique ;
* Unité de Gestion des réseaux sociaux ;
* Unité Plate-forme (Msafar.ma; Direct Business);
* Unité Commercial;
* Unité administrative.

#### - Produits de société



Figure Logo de Dicom et Direct Veille

La société offre les services selon les entreprises de communication suivants :

* **Direct Veille**: L’entreprise qui offre les solutions de veille média (gestion de e-réputation à travers un veille de presse, réseaux sociaux, télévision…), intelligence économique (maitrise de l’environnement socio-économique et légal), ainsi que les relations presse.
* **Di com :** L’entreprise qui offre les services de marketing digitale (référencement naturel, gestion de réseaux sociaux, stratégie de promotion digitale), création des sites web et des applications mobiles, et le design (création et recréation d’identité visuelle, design de brochures, publicité vidéo ou motion design).

### **Plateforme Msafar.ma**



Figure Logo de plateforme msafar.ma

#### – Présentation

La plateforme msafar.ma est créé en 2022 chez le société Direct Invest. La plateforme dont sa durée de développement n’a dépassé pas 3 mois par le développeur de société. La plateforme ou site web msafar.ma c’est un annuaire où les professionnels du domaine touristique lancent les annonces de ses établissements touristiques sur le site, les visiteurs ou les touristes peuvent chercher un établissement et contacter l’annonceur directement via le numéro de téléphone pour les réservations. Cette plateforme consiste des catégories des services touristiques : Hotels ; Maisons d’hôtes ; Riads ; Restaurants ; Activités touristiques

#### - Les taches

Dans notre stage au sein Direct Invest de période de trois mois, de début de mois mars, nous avons la responsabilité de promouvoir la plateforme msafar.ma en convainquant les professionnels de domaine touristiques (Hotels ; Maison d’hôtes ; Riads ; Activités touristiques) à annoncer leurs établissements et services sur le site, afin d’avoir une base de données considérable au début du lancement de plateforme officiellement. En détail, nous avons construit une base de données des établissements touristiques des villes touristiques tels que : Chefchaouen ; Tanger ; Ouarzazate ; Essaouira ; Fès, etc. en utilisant Google My Maps qui offre la possibilité de dessiner sur le map, pour définir les zones scannées sur une région ou un quartier, ensuite nous avons appelé par téléphone ces établissements pour présenter notre offre et prendre des notes et les coordonnés de dirigeant avec un envoi d’un mail qui présente la plateforme et qui leurs dirige vers celle-ci, ensuite nous avons les appelés pour voir est-ce ils sont intéressés à créer un compte et lancer ces établissements sur le site.

## **Section 2** : Le cas de la plateforme msafar.ma

### **Méthodologie déployée**

Dans notre partie pratique nous avons fait un entretien semi dirigé ou semi directif avec le manager de l’entreprise Direct Invest ou nous avons fait notre stage de trois mois, cet entretien contient des questions générales à propos de la plateforme msafar.ma, ensuite des questions qui vont traiter les défis de commercialisation de cette plateforme.

Deuxièmement, nous avons fait une observation narrative de processus de commercialisation ou la promotion de cette plateforme, où nous allons présenter ces défis, à travers le pratique des taches commerciaux que nous l’avons déjà précisé auparavant.

### **Résultats et discussions**

#### Discussion des résultats de l’entretien semi-dirigé

D’après l’entretien semi-dirigé avec le manager de société Direct Invest, elle a nous répondu aux nos questions qui traitent les défis de commercialisation de la plateforme msafar.ma

##### Thème 1 : Msafar.ma en général

**Pouvez-vous me parler sur l’idée de msafar.ma ?**

**Quelles sont les motivations pour lancer msafar.ma ?**

**Quelles est le future de plateforme msafar.ma ?**

##### Thème 2 : Défis de commercialisation de plateforme Msafar.ma

**En général, quelles sont les défis majeurs qui entravent la commercialisation de plateforme msafar.ma ?**

**Quelles sont les stratégies futures que vous allez prendre en considération pour commercialiser la plateforme efficacement ?**

#### Notre observation narrative

D’après notre stage nous avons observé durant notre travail les défis de commercialisation de plateforme msafar.ma. Ces défis entravent et limitent le développement commercial de la plateforme en matière d’acquérir de nouvelles inscriptions sur le site, nous avons remarqué les défis majeurs pour la commercialisation de cette plateforme, nous distinguons :

**La manque d’un service commercial puissant :** Direct Invest est un PME avec un capital de 200,000DH et d’un chiffre d’affaires entre 1,000,000 et 5,000,000DH, avec un effectif entre 10 et 20, ce signifie que l’entreprise n’a pas un service commercial puissant ou il va accélérer la commercialisation de la plateforme en termes de qualité et quantité, le nombre de commerciaux sont un, c’est nous. Avant d’entamer notre stage, il n’y aura aucun personnel chargé de la commercialisation et mener des négociations

**Manque de crédibilité :**

**La concurrence est acharnée :**

**Problèmes techniques sur la plateforme :**

### **Recommandations et suggestions**

# **Conclusion**

Réappeler le problème

Les difficultés j’ai trouvé pour réaliser ce travail

Poser un autre problématique

**Tableau de matière**

Table des matières

[**Liste des abréviations** 3](#_Toc136186487)

[**Liste des figures** 3](#_Toc136186488)

[**Résumé** 4](#_Toc136186489)

[**Sommaire** 5](#_Toc136186490)

[**Introduction** 6](#_Toc136186491)

[**CHAPITRE 1 : La Digitalisation au Maroc** 13](#_Toc136186492)

[**Section 1** : Historique de la digitalisation au Maroc 13](#_Toc136186493)

[**Section 2 :** Orientations générales de la digitalisation au Maroc 15](#_Toc136186494)

[**1.** **Contexte et les objectifs** 15](#_Toc136186495)

[1.1 - Contexte générale 15](#_Toc136186496)

[1.2 - Les orientations royales 16](#_Toc136186497)

[1.3 - Les objectifs 18](#_Toc136186498)

[**2.** **Perspectives de développement du Digital au Maroc** 18](#_Toc136186499)

[2.1 - Amélioration de la qualité des services publics 18](#_Toc136186500)

[2.2 - Amélioration de la productivité et de la compétitivité de l’économie marocaine 19](#_Toc136186501)

[2.3 - Réduction des inégalités sociales 20](#_Toc136186502)

[**3.** **Orientations stratégiques** 21](#_Toc136186503)

[3.1 - Axe stratégique 1 : Administration digitale 22](#_Toc136186504)

[3.2 - Axe stratégique 2 : Ecosystème digital et innovation 23](#_Toc136186505)

[3.3 - Axe stratégique 3 : Inclusion sociale et développement humain 23](#_Toc136186506)

[3.4 - Piliers transverses : Mise en place de l’environnement nécessaire pour la réussite 24](#_Toc136186507)

[3.4.1 - Génération digitale 24](#_Toc136186508)

[3.4.2 - Adaptation du cadre règlementaire 25](#_Toc136186509)

[3.4.3 - Culture de confiance Digitale 25](#_Toc136186510)

[**4.** **Mise en œuvre** 25](#_Toc136186511)

[4.1 - Un modèle de gouvernance clair 26](#_Toc136186512)

[4.2 - Des outils de pilotage performants 26](#_Toc136186513)

[4.3 - Des choix d’infrastructures structurants 27](#_Toc136186514)

[4.4 - Un plan de transformation digitale sectoriel 27](#_Toc136186515)

[4.5 - Une déclinaison régionale dans le domaine du digital 27](#_Toc136186516)

[4.6 - Adoption d’une approche participative et centrée usagers 27](#_Toc136186517)

[**CHAPITRE 2 : La Commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale** 28](#_Toc136186518)

[**Section 1** : Les outils de la commercialisation d’une plateforme digitale 28](#_Toc136186519)

[**Section 1** : La stratégie de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale 28](#_Toc136186520)

[**1.** **Analyser la situation sur le Marché** 28](#_Toc136186521)

[1.1 - Analyse Interne 28](#_Toc136186522)

[1.1.1 – SWOT (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) 29](#_Toc136186523)

[1.1.2 - TOWS 30](#_Toc136186524)

[1.2 - Analyse Externe 31](#_Toc136186525)

[1.2.1 – PESTEL 31](#_Toc136186526)

[**2.** **Définir les objectifs** 32](#_Toc136186527)

[2.1 – Le modèle SMART 32](#_Toc136186528)

[**3.** **Analyser la stratégie digitale de la concurrence** 33](#_Toc136186529)

[**4.** **Définir la cible de stratégie digitale** 34](#_Toc136186530)

[**5.** **Définir le budget webmarketing** 34](#_Toc136186531)

[**6.** **Définir la stratégie de communication digitale** 34](#_Toc136186532)

[**7.** **Mettre en place une stratégie de création du contenu** 37](#_Toc136186533)

[**8.** **Mesurer** **la performance** 37](#_Toc136186534)

[**Section 2** : Les défis de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digitale 39](#_Toc136186535)

[**1.** **Concurrence rude** 39](#_Toc136186536)

[**2.** **Manque de crédibilité** 40](#_Toc136186537)

[**3.** **Performance commerciale** 40](#_Toc136186538)

[**4.** **Manque de moyens financiers** 41](#_Toc136186539)

[**5.** **Problèmes techniques** 42](#_Toc136186540)

[**6.** **Services limités ou MVP mvp** 42](#_Toc136186541)

[**CHAPITRE 3 : Les défis de la commercialisation d’une nouvelle plateforme digital (cas msafar.ma)** 42](#_Toc136186542)

[**Section 1** : L’entreprise et la plateforme msafar.ma 43](#_Toc136186543)

[**1.** **Entreprise Direct Invest** 43](#_Toc136186544)

[1.1 - Présentation de société 43](#_Toc136186545)

[1.2 - Branches de société 44](#_Toc136186546)

[1.3 - Organigramme 44](#_Toc136186547)

[1.4 - Produits de société 44](#_Toc136186548)

[**2.** **Plateforme Msafar.ma** 45](#_Toc136186549)

[2.1 – Présentation 45](#_Toc136186550)

[2.2 - Les taches 46](#_Toc136186551)

[**Section 2** : Le cas de la plateforme msafar.ma 46](#_Toc136186552)

[**1.** **Méthodologie déployée** 46](#_Toc136186553)

[**2.** **Résultats et discussions** 46](#_Toc136186554)

[2.1 Discussion des résultats de l’entretien semi-dirigé 46](#_Toc136186555)

[2.1.1. Thème 1 : Msafar.ma en général 46](#_Toc136186556)

[2.1.2. Thème 2 : Défis de commercialisation de plateforme Msafar.ma 46](#_Toc136186557)

[2.2 Notre observation narrative 46](#_Toc136186558)

[**3.** **Recommandations et suggestions** 47](#_Toc136186559)

[**Conclusion** 47](#_Toc136186560)

[**Les annexes** 49](#_Toc136186561)

[ Où vous avez l’idée de lancer msafar.ma pour les services touristiques ? 50](#_Toc136186562)

[ Pourquoi vous avez lancé une plateforme dédiée au domaine touristiques et pas autre ? 50](#_Toc136186563)

[ Pour quelles raisons ? 50](#_Toc136186564)

[**Bibliographie** 52](#_Toc136186565)

[**Les ouvrages :** 52](#_Toc136186566)

[**Le Web :** 52](#_Toc136186567)

# **Les annexes**

**GRILLE D’ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Présentation de l’intervieweur** | | |
| Bonjour, je m’appelle TAOUSSI MOUAD.  Au cours de l’entretien, j’aimerais que nous abordions les thèmes suivants : La plateforme msafar.ma, les défis de commercialisation de la plateforme msafar.ma | | |
| **LA PLATEFORME MSAFAR.MA** | | |
| **Questions principales** | **Questions complémentaires** | **Questions de clarification** |
| * Pouvez-vous me parler sur l’idée de msafar.ma ?   **OU**   * Où vous avez l’idée de créer msafar.ma pour les services touristiques ? | * Où vous avez l’idée de lancer msafar.ma pour les services touristiques ? * Pourquoi vous avez lancé une plateforme dédiée au domaine touristiques et pas autre ? | * Pouvez-vous m’en dire un peu plus ? |
|
| * Quels sont les buts pour lancer la plateforme msafar.ma ?   **OU**   * Quelles sont les finalités de lancement de msafar.ma ?   **OU**   * Quelles sont les motivations pour lancer msafar.ma ? | * Pour quelles raisons ? |
|
|
| * Quelles est le future de plateforme msafar.ma ?   **OU**   * Quelles sont les caractéristiques qui seront intégrés au sein la plateforme ? |  | * Pouvez-vous m’en dire un peu plus ? |
| **LES DEFIS DE COMMERCIALISATION DE MSAFAR.MA** | | |
| **Questions principales** | **Questions complémentaires** | **Questions de clarification** |
| * En général, quelles sont les défis majeurs qui entravent la commercialisation de plateforme msafar.ma ? |  | * Pouvez-vous m’en dire un peu plus ? * Si possible, pouvez-vous me donner des exemples ? |
| **OU**   * Quelles sont les difficultés que vous avez confronté pendant le processus de promotion de plateforme msafar.ma ? |  |
|  |  |
| **Clôture** |  |
| * Quelles sont des mesures que vous allez prendre pour les franchir et les relever ?   **OU**   * Quelles sont les stratégies futures que vous allez prendre en considération pour commercialiser la plateforme efficacement ? | * Stratégies * Mesures * Plan d’action |

# **Bibliographie**

## **Les ouvrages :**

## **Le Web :**

<https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_num%C3%A9rique#cite_ref-57>

<https://www.add.gov.ma/note-dorientations-generales-pour-le-developpement-du-digital-a-horizon-2025>

<https://www.inboundvalue.com/blog/construire-strategie-digitale-efficace>

<https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/la-methode-swot-pour-decider-vite-et-bien/>

<https://www.swotandpestle.com/booking-holdings/>

<https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/comment-faire-tows-exemple-avec-nike-19-03-2021.html#:~:text=C%27est%20une%20analyse%20qui%20reprend%20de%20fa%C3%A7on%20synth%C3%A9tique,de%20passer%20de%20la%20th%C3%A9orie%20%C3%A0%20la%20pratique>.

<https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-marketing/les-matrices-swot-et-tows-2-outils-cles-pour-definir-votre-strategie-marketing>

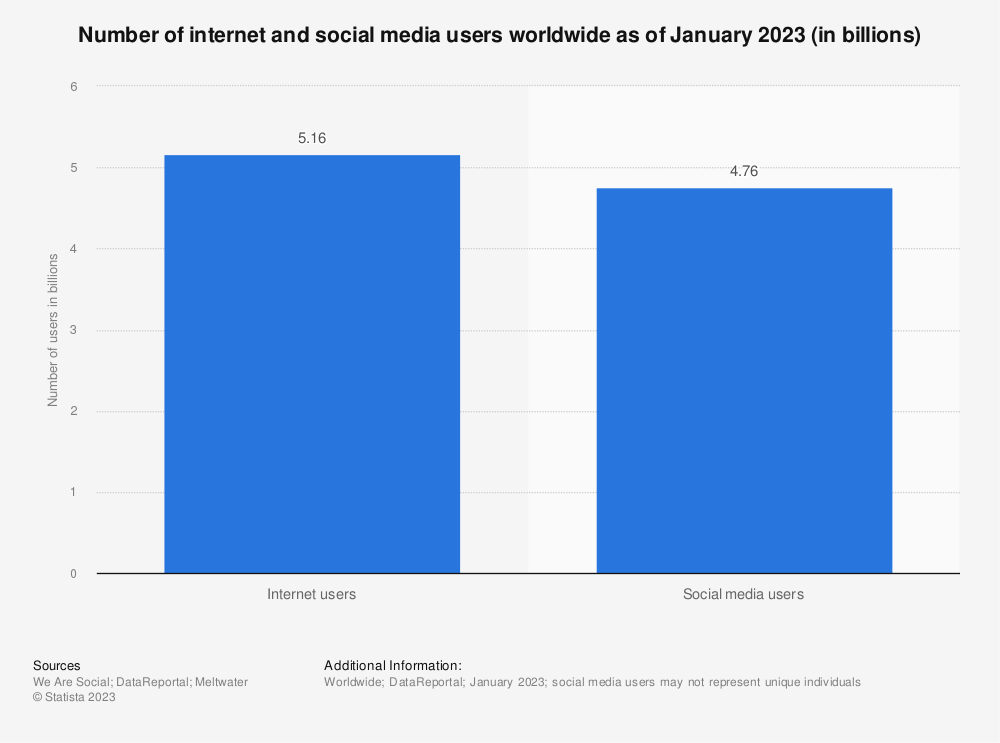
<https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm>

<https://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.cs.umd.edu%2Fclass%2Fspring2002%2Fcmsc434-0101%2FMUIseum%2Fapplications%2Femailhistory.html#federation=archive.wikiwix.com&tab=url>

<https://www.creads.com/blog/decryptage/tendance-design-graphique/tout-ce-quil-faut-savoir-sur-la-video-marketing/>

<https://www.powerslide.io/blog/kpi-reporting-marketing>

<https://blog.hubspot.fr/marketing/avantage-concurrentiel>

* [4 étapes d'analyse de marché et de vos concurrents pour une stratégie digitale et des campagnes efficaces (iandyoo.com)](https://www.iandyoo.com/4-etapes-danalyse-de-marche-et-de-vos-concurrents-pour-une-strategie-digitale-et-des-campagnes-efficaces/)
* 5 forces de porter
* [Secteur de l'e-tourisme et 5 forces concurrentielles de Porter (etudes-et-analyses.com)](https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/les-5-forces-concurentielles-porter-secteur-tourisme-11-07-2022.html)
* Dave Chaffey et Danyl Bosomworth dans leur livre « Digital Marketing Strategy Guide » ont précisé 10 raisons pourquoi les entreprises doivent avoir une stratégie digitale[[47]](#footnote-47), parmi lesquels :
* **1 – Avoir une direction claire** : Les entreprises opérant sur la digitale, et qui n’ont pas une stratégie digitale, n’ont pas des objectifs stratégiques claires en parallèle, tels qu’acquisition de nouveau clients, augmentation la rentabilité, etc.
* **2 – Les concurrents dominent le marché** : les entreprises doivent avoir une stratégie digitale face aux nouveaux concurrents qui opèrent sur le monde digital, ces derniers vont dépasser l’entreprise qui n’a pas une stratégie digitale de marketing et de communications pour commercialiser ces services digitaux.
* **3 – Avoir les informations concernant les cyberconsommateurs et les connaitre** : les entreprises peuvent mesurer le volume et le comportement des cyberconsommateurs à travers les outils de collection de données en volume tels que : Google Analytics, et pour mesurer le sentiment de ceux-ci à travers des outils de collection de feedback tels que : Google Forms, Survey Monkey, etc.
* **4 – Avoir une intégration** : Le Marketing et la communication traditionnels n’est pas suffisant aujourd’hui pour lancer un produit ou service, le graphique au-dessous est un exemple qui représente le nombre immense d’utilisateurs d’Internet et des réseaux sociaux au monde.
* 
* Figure 9 Le nombre d'utilisateurs d'internet et des réseaux sociaux à partir de Janvier 2023
* **5 – Le digitale n'a pas assez de personnes/de budget compte tenu de son importance :**
* **6 – Ne perdre pas de l'argent et du temps à cause de la duplication :**
* **7 – Avoir une optimisation continue :**

1. « Computing Machinery and Intelligence », Mind, octobre 1950. [↑](#footnote-ref-1)
2. « Alan Turing : la pensée informatique », Docsciences, no 14, juin 2012, p. 5. [↑](#footnote-ref-2)
3. [GhernaoutiDufour](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_num%C3%A9rique#GhernaoutiDufour) [↑](#footnote-ref-3)
4. Gilles Lipovetsky, L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain, Gallimard, 1983. [↑](#footnote-ref-4)
5. [Sociologie des usages](http://domicalis.com/dossier-sante/litterature/usages-et-innovation/sociologie-des-usages), [[archive]](https://archive.wikiwix.com/cache/?url=http%3A%2F%2Fdomicalis.com%2Fdossier-sante%2Flitterature%2Fusages-et-innovation%2Fsociologie-des-usages) [↑](#footnote-ref-5)
6. Jean-Marie Charon, Teletel, de l'interactivité homme-machine à la communication médiatisée. [↑](#footnote-ref-6)
7. Josiane Jouet, L'écran apprivoisé, 1987. [↑](#footnote-ref-7)
8. Fabrice Flipo, Michelle Dobré et Marion Michot, La face cachée du numérique, L'impact environnemental des nouvelles technologies, Éditions l'Échappée, 2013, p. 5. [↑](#footnote-ref-8)
9. « Wikiwix's cache », sur archive.wikiwix.com (consulté le 26 octobre 2017). [↑](#footnote-ref-9)
10. [GhernaoutiDufour](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_num%C3%A9rique#GhernaoutiDufour) 2012, p. 10-11. [↑](#footnote-ref-10)
11. Dominique Boullier, Sociologie du numérique, Paris, Armand Colin, 2016, 350 p. (ISBN 978-2-200-29165-5 et 2200291655, OCLC 948661198, [présentation en ligne](https://www.worldcat.org/oclc/948661198) [[archive]](https://archive.wikiwix.com/cache/?url=https%3A%2F%2Fwww.worldcat.org%2Foclc%2F948661198)), p. 9. [↑](#footnote-ref-11)
12. Erik Neveu, Une société de communication ? éditions Montchrestien, 1997, 4e édition 2006. [↑](#footnote-ref-12)
13. « Pour le fondateur de Facebook, la protection de la vie privée n'est plus la norme » [[archive]](https://archive.wikiwix.com/cache/?url=https%3A%2F%2Fwww.lemonde.fr%2Ftechnologies%2Farticle%2F2010%2F01%2F11%2Fpour-le-fondateur-de-facebook-la-protection-de-la-vie-privee-n-est-plus-la-norme_1289944_651865.html), interview de Mark Zuckerberg, Le Monde des technologies, 11 janvier 2010. [↑](#footnote-ref-13)
14. Claire Leroy, Mille milliards de dollars pour traiter les données numériques, le LXP, [↑](#footnote-ref-14)
15. Fleur Pellerin, "Big data peut devenir Big Brother, et nous essayons de résister à cela". Propos recueillis par Jacques Follorou et Franck Johannès, Le Monde, 4 décembre 2013 [↑](#footnote-ref-15)
16. A l’ère de la digitalisation : Le Maroc, une smart nation en « loading », Abdelghani BACHAR, 2022 [↑](#footnote-ref-16)
17. Agence belge de développement, « Dossier technique et financier renforcement des compétences des fonctionnaires (femmes & hommes) au niveau central et local, maroc », 2018, P. 18. [↑](#footnote-ref-17)
18. Note d’orientations générales pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025, 2019 [(lire)](https://www.add.gov.ma/note-dorientations-generales-pour-le-developpement-du-digital-a-horizon-2025) [↑](#footnote-ref-18)
19. Extrait du Discours prononcé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu le glorifie, lors la 1ère session de la 1ère année législative de la 10ème législature, le 14 octobre 2016 [↑](#footnote-ref-19)
20. Un Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l’assiste, a adressé au Sommet extraordinaire des Chefs d’Etat et de gouvernement de l’Union Africaine, le 21 mars 2018 [↑](#footnote-ref-20)
21. Source : Enquête terrain menée auprès d’un échantillon représentatif de citoyens /entreprises marocains. [↑](#footnote-ref-21)
22. Source : Rapport de la Banque Mondiale, 2017, Le Maroc à horizon 2040 [↑](#footnote-ref-22)
23. Source : HCP, Le marché du travail au Maroc, défis et opportunités, 2017 [↑](#footnote-ref-23)
24. Source : Bank Al-Maghrib, Rapport annuel sur la supervision bancaire, 2018 [↑](#footnote-ref-24)
25. [« L’UM6P lance son Data Center et le plus puissant Supercalculateur d’Afrique au service de la recherche scientifique et l’innovation »](https://um6p.ma/fr/lum6p-lance-son-data-center-et-le-plus-puissant-supercalculateur-dafrique-au-service-de-la), [archive], um6p [↑](#footnote-ref-25)
26. [« Construire une stratégie digitale efficace »](https://www.inboundvalue.com/blog/construire-strategie-digitale-efficace), [archive], InboundValue [↑](#footnote-ref-26)
27. Frank T. Rothaermel, Strategic management : Concepts, 2018, 592 p. (ISBN 978-1-259-92762-1, 1259927628 et 9781260141825, OCLC 1007507152, [lire en ligne](https://www.worldcat.org/oclc/1007507152) [[archive]](https://archive.wikiwix.com/cache/?url=https%3A%2F%2Fwww.worldcat.org%2Foclc%2F1007507152)), p. 73. [↑](#footnote-ref-27)
28. [« SWOT, la méthode d'analyse pour décider vite et bien »](https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/la-methode-swot-pour-decider-vite-et-bien/), [[archive]](https://archive.wikiwix.com/cache/?url=https%3A%2F%2Fwww.cadre-dirigeant-magazine.com%2Freussir-en-entreprise%2Fla-methode-swot-pour-decider-vite-et-bien%2F), Cadre & dirigeant Magazine [↑](#footnote-ref-28)
29. [« Booking Holdings SWOT & PESTLE Analysis »](https://www.swotandpestle.com/booking-holdings/), [archive], swotandpestel [↑](#footnote-ref-29)
30. [« Comment faire un TOWS ? Exemple avec Nike »](https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/comment-faire-tows-exemple-avec-nike-19-03-2021.html#:~:text=C%27est%20une%20analyse%20qui%20reprend%20de%20fa%C3%A7on%20synth%C3%A9tique,de%20passer%20de%20la%20th%C3%A9orie%20%C3%A0%20la%20pratique.), [archive], Etudes & Analyses [↑](#footnote-ref-30)
31. [« SWOT et TOWS : 2 outils clés pour définir votre stratégie marketing »](https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-marketing/les-matrices-swot-et-tows-2-outils-cles-pour-definir-votre-strategie-marketing), [archive], wiki preneurs [↑](#footnote-ref-31)
32. [« Booking Holdings SWOT & PESTLE Analysis »](https://www.swotandpestle.com/booking-holdings/), [archive], swotandpestel [↑](#footnote-ref-32)
33. George T. Doran, « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives », Management Review, vol. 70, no 11,‎ 1981, p. 35–36. [↑](#footnote-ref-33)
34. [« Analyse de la concurrence »](https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm), [archive], ManagerGo [↑](#footnote-ref-34)
35. [« Construire une stratégie digitale efficace »](https://www.inboundvalue.com/blog/construire-strategie-digitale-efficace), [archive], InboundValue [↑](#footnote-ref-35)
36. [« Analyse de la concurrence »](https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm), [archive], ManagerGo [↑](#footnote-ref-36)
37. ["A brief history of email"](http://www.cs.umd.edu/class/spring2002/cmsc434-0101/MUIseum/applications/emailhistory.html), Vicomsoft, 2002, [[archive]](https://archive.wikiwix.com/cache/?url=http%3A%2F%2Fwww.cs.umd.edu%2Fclass%2Fspring2002%2Fcmsc434-0101%2FMUIseum%2Fapplications%2Femailhistory.html) [↑](#footnote-ref-37)
38. Damyan rayan, Understanding Digital Marketing, 3eme edition, 2014, p. 180. [↑](#footnote-ref-38)
39. ["Tout ce qu’il faut savoir sur la vidéo marketing"](https://www.creads.com/blog/decryptage/tendance-design-graphique/tout-ce-quil-faut-savoir-sur-la-video-marketing/), creads, [[archive]](https://web.archive.org/web/20230513203341/https:/www.creads.com/blog/decryptage/tendance-design-graphique/tout-ce-quil-faut-savoir-sur-la-video-marketing/) [↑](#footnote-ref-39)
40. Damyan rayan, Understanding Digital Marketing, 3eme edition, 2014, p. 84. [↑](#footnote-ref-40)
41. ["KPI Marketing : 17 Indicateurs pour une stratégie digitale"](https://www.powerslide.io/blog/kpi-reporting-marketing), PowerSlide, [[archive]](http://web.archive.org/web/20220927120453/https:/www.powerslide.io/blog/kpi-reporting-marketing) [↑](#footnote-ref-41)
42. ["KPI Marketing : 17 Indicateurs pour une stratégie digitale"](https://www.powerslide.io/blog/kpi-reporting-marketing), PowerSlide, [[archive]](http://web.archive.org/web/20220927120453/https:/www.powerslide.io/blog/kpi-reporting-marketing) [↑](#footnote-ref-42)
43. ["Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ? (+ exemples)"](https://blog.hubspot.fr/marketing/avantage-concurrentiel), Hubspot, [[archive]](https://web.archive.org/web/20220930070415/https:/blog.hubspot.fr/marketing/avantage-concurrentiel) [↑](#footnote-ref-43)
44. Y. CHIROUZE, le marketing, étude et stratégie, éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66 [↑](#footnote-ref-44)
45. ["Définition Performance Commerciale"](https://www.primeum.com/fr/blog/definition-performance-commerciale), Primeum, [archive] [↑](#footnote-ref-45)
46. ["L'importance du financement pour les PME"](https://fastercapital.com/fr/contenu/L-importance-du-financement-pour-les-PME.html#L-importance-du-financement-pour-les-petites-et-moyennes-entreprises) Faster Capital [archive] [↑](#footnote-ref-46)
47. Dave Chaffey et Danyl Bosomworth, Digital Marketing Strategy Guide, smart insight, p.5 [↑](#footnote-ref-47)