

## **Le secteur social : un espace pour l'innovation économique au Maroc**

## **The Social Sector: a Space for Economic Innovation in Morocco**

**EL ADLOUNI Wafaa**  
Enseignante chercheuse  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Ibn Tofail- Maroc  
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations  
**wafaa.eladlouni@uit.ac.ma**

**Date de soumission** : 25/05/2023

**Date d'acceptation** : 03/10/2023

**Pour citer cet article** :

EL ADLOUNI. W. (2023) « Le secteur social : un espace pour l'innovation économique au Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4: Numéro 10 » pp :319 - 332.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La notion d'innovation sociale est utilisée de façon croissante pour répondre aux défis sociaux et environnementaux tout en favorisant la croissance. Même si la question du profit reste un objectif primordial pour l'entreprise, la recherche du profit qui conditionne sa durabilité économique, ne se fait pas au détriment des dimensions environnementales et sociales liées à la notion de développement. La croissance ciblée ne se limite pas à une croissance des profits à court terme mais suppose plutôt la croissance d'une performance globale de l'entreprise qui comprend différents objectifs conformes aux attentes des différentes parties prenantes : clients, ONG, actionnaires, pouvoirs publics...

En partenariat avec l'Etat et les associations, les entreprises marocaines privées doivent dépasser les modèles traditionnels pour aborder la tâche plus rude de l'innovation.

**Mots clés :** Innovation ; RSE ; Entreprise ; secteur social ; Economie

## Abstract

The notion of social innovation is increasingly used to respond to social and environmental challenges while promoting growth. Even if the question of revenue remains a primary objective for the company, the search for revenue which conditions its economic sustainability, is not done at the expense of the environmental and social dimensions linked to the notion of development. Targeted growth is not limited to short-term profit growth, but rather implies the growth of a global performance of the company that includes different objectives in line with the expectations of different actors: customers, NGOs, shareholders, public authorities...

In partnership with the state and associations, private Moroccan companies must go beyond traditional models to tackle the challenging task of innovation.

**Keywords:** Innovation; CSR; Enterprise; Social sector; Economy

## Introduction

Tous les secteurs économiques sont soumis à des influences extérieures qui, au fil du temps, affectent leurs activités. Face à la rapide montée en puissance d'Internet et à la prise en compte, à l'échelle mondiale, de la protection de l'environnement, qui sait regarder ces tendances sous le bon angle en tirera une innovation génératrice d'un nouvel espace de marché.

Pour les économistes, l'innovation constitue un moteur de croissance et un moyen pour les entreprises de se différencier et d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur des marchés évolutifs. Car l'origine des grands cycles économiques se trouve dans les révolutions industrielles qui détruisent des parts entières de l'économie, mais qui exhalent d'importantes marges de productivité disponibles pour fonder de nouvelles formes d'activités qui exploitent la technologie naissante. Dans une économie du savoir et de la connaissance, l'innovation est l'affaire de tous. Elle est la condition même de la pérennité des entreprises. C'est un facteur déterminant de leur compétitivité et de leur rentabilité. Elle est ainsi désormais au cœur des stratégies. En effet, les entreprises cherchent toujours de nouvelles sources d'innovation. Lorsqu'elles s'efforcent d'égaliser leurs rivales ou de les dominer, leurs stratégies convergent vers les mêmes dimensions. Ceci conduit à un affrontement concurrentiel direct fondé sur de simples améliorations de qualité et de coût. L'entreprise innovante est celle qui mise sur des espaces de marché fondamentalement nouveaux en créant des services ou des produits pour lesquels il n'existe pas de concurrents directs. Pour créer un nouvel espace de marché, il faut apprendre à changer de schéma de pensée, explorer d'autres modèles, découvrir des créneaux inoccupés. Il s'agit aussi de concevoir un système de management qui puisse faire apparaître, reconnaître et concrétiser les idées des salariés car rien ne se fera sans l'impulsion d'entrepreneurs capables d'insuffler la volonté d'innover, et ayant autour d'eux des équipes mobilisées par le grand défi de passer d'une logique centrée sur le produit à une logique centrée sur le service.

L'innovation dans les entreprises ne relève pas entièrement de grandes découvertes sur l'ordre du monde, mais plutôt des modifications apportées à des solutions existantes ou des produits nouveaux. Elle est présente dans tous les domaines d'activités, émerge à un rythme très soutenu et apparaît ainsi comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises qui s'adaptent progressivement aux événements. Qu'il s'agisse de technologies émergentes ou de changements majeurs dans la réglementation, les managers rythment leurs actions sur le développement des courants qu'ils suivent. Les meilleurs

innovateurs se servent des idées anciennes comme matière première pour de nouveaux concepts.

Dans cet article, il s'agit de montrer comment l'innovation sociale combine-t-elle l'aspiration au changement et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs et en particulier des acteurs privés. Comment une entreprise peut-elle tirer parti des opportunités d'innovation qu'apportent les changements et comment certaines entreprises, au-delà de leur responsabilité sociale d'entreprise, peuvent-elles s'engager dans l'innovation sociale.

Dans un premier volet, nous allons essayer de mettre en lumière le concept de l'entrepreneuriat social, ses principes et son fonctionnement et le différencier avec celui de l'innovation sociale qui apporte des solutions efficaces à des enjeux complexes auxquels ni l'Etat, ni le marché ne peuvent répondre seuls. Ensuite, dans un deuxième volet, nous allons nous arrêter sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et l'innovation sociale, deux champs qui ne relèvent pas de la même nature mais dont la confrontation révèle un certain nombre de proximités et de convergences. Enfin, et dans un troisième volet, nous allons proposer quelques pistes de réflexion sur les stratégies que les entreprises peuvent adopter afin que leurs priorités économiques s'accordent avec les besoins sociaux.

### **1. De l'entrepreneuriat social à l'innovation sociale des entreprises privées**

L'entrepreneuriat social réfère, dans son sens le plus large, à des actions innovantes, individuelles et autonomes, ayant pour but de satisfaire des exigences sociétales que ni la logique du marché, ni l'action publique ne peuvent remplir

Le concept d'innovation est de ce fait appréhendé comme étant un processus créatif qui vise à apporter une solution spécifique à un problème social, par la mobilisation des ressources et par la mise en place de nouveaux partenariats créatifs.

#### **1.1 L'interaction de l'économique et du social**

Même si on considère que le clivage entre le social et l'économique au nom des valeurs pour les uns, des soucis de performance pour les autres, est déplorable aussi bien pour les organisations que pour les bénéficiaires ou usagers, il existe certes des rencontres obligées entre des cultures hétérogènes, par exemple lorsque les travailleurs sociaux contribuent à l'insertion par l'économique, ou lorsque des entreprises sponsorisent des initiatives humanitaires par des dons, des appuis logistiques ou des Fondations. Il est donc tout à fait possible d'aller plus loin, en partageant des convictions, en innovant, en créant des conditions de nouvelles synergies

entre l'action sociale et l'activité économique. Désormais, il n'est pas possible de piloter et d'améliorer la qualité sans se préoccuper des effets produits à court, moyen et long terme.

Au Maroc la pauvreté et la précarité, les difficultés familiales, le chômage... appellent des réponses sociales et institutionnelles dont l'importance est croissante. Le secteur social qui représente aujourd'hui, toutes catégories confondues, un grand nombre de professionnels, est créateur d'emplois et occupe maintenant une place essentielle dans la vie économique du pays. C'est un secteur qui ne cesse de se développer et de se diversifier : des établissements, mais aussi des activités de services sont dédiées à l'insertion, à la médiation, à la prévention des risques, à l'animation... Ainsi, au-delà du travail social proprement dit, il est de plus en plus question d'« intervention sociale », d'« économie sociale et solidaire ». Même si les entrepreneurs sociaux sont de plus en plus nombreux au Maroc, ces derniers sont à la fois des businessmen et des acteurs sociaux. En effet, l'Etat ne parvient toujours pas à concevoir l'existence de profils combinant ces deux étiquettes. Pour les pouvoirs publics, ils sont considérés soit comme une entreprise, soit comme une ONG. Il n'existe, de ce fait, aucun traitement de faveur ou incitations pour cette catégorie d'entrepreneurs.

### **1.2 Du commerce traditionnel à l'impact social**

La notion d'entreprise sociale a connu un essor important depuis le début des années 90 tant en Europe qu'aux États-Unis où dès la fin des années 1970, on voit naître les concepts d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social. Ces derniers figurent dans la littérature vouée à l'étude de l'évolution sociale et par la suite dans les médias et dans la littérature en management. Vingt ans plus tard, ils émergent en Europe pour se révéler davantage en France à la fin des années 1990. L'engouement pour l'entrepreneuriat social dans les années 2000 s'accorde avec l'ouverture de l'AVISE<sup>1</sup> en 2003, et avec la parution en 2008 du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux.

De multiples définitions ont été données à l'entrepreneuriat social, mais sans que l'une ou l'autre ne soit communément avérée. Il est tantôt synonyme d'une association du commerce traditionnel et de l'impact social, tantôt utilisé pour désigner les entreprises dans le but est de résoudre un problème social et d'apporter un changement positif par l'innovation des produits, la création d'emplois, ou l'adoption de nouvelles approches et de nouvelles pratiques durables

---

<sup>1</sup> Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques  
Promouvoir et développer les entreprises sociales et les associations d'utilité sociale.

du fait que les problèmes sociaux soient étroitement liés aux questions environnementales et au changement climatique.

Mais le grand défi pour ces entrepreneurs sociaux, qui aspirent à satisfaire pleinement des exigences sociales par des démarches centrées davantage sur les valeurs de coopération que de concurrence, sur des besoins plutôt que des profits, est d'adopter des outils d'analyse stratégique et des méthodes de gestion pratiques et adéquates aux motivations des entreprises à caractère social. Ces dernières se distinguent en effet par un mode de fonctionnement spécifique qui oriente leur accès aux capitaux, qui guide leur choix du potentiel humain à recruter et des acteurs économiques, dirigeants, salariés et actionnaires à engager et qui seront mieux à même de fournir un apport positif au bien-être de la société, des collectivités et de l'environnement.

De plus en plus conscients de l'importance de la durabilité et de la nécessité de mettre en place des stratégies susceptibles d'optimiser l'atteinte de leurs objectifs sociaux, les entrepreneurs sociaux soulignent l'importance de l'innovation sociale comme facteur du changement social mais également comme agent favorable au développement de l'industrie, des systèmes et des politiques. Elle requière, de ce fait, de nouvelles approches de gouvernance, de nouveaux partenariats et un rapport particulier aux territoires.

Les ONG, les associations à but non lucratif et les entreprises sociales ont toujours été aux avant-postes de l'innovation sociale pour améliorer la qualité de vie des individus et des communautés les plus fragiles. Aujourd'hui, l'Etat ainsi que les entreprises classiques sont aussi concernés par l'élaboration de réponses nouvelles à des enjeux comme la pauvreté ou le chômage.

Ainsi, sous la pression de ces mêmes ONG et du marché, de plus en plus d'entreprises privées reconnaissent le fait qu'elles ne peuvent plus ignorer l'environnement socio-économique dans lequel elles évoluent et fonctionner avec le seul intérêt financier à l'esprit. Que ce soit par désir d'améliorer leur image de marque et leur réputation sur le marché ou par véritable conviction et volonté de participer au développement durable de la planète, des opérateurs économiques mettent en place des démarches de responsabilité sociale et tentent de maximiser leurs impacts positifs tout en minimisant leurs impacts négatifs sur l'ensemble de leurs parties prenantes et sur l'environnement.

Face aux multiples problèmes sociaux que connaît le pays et pour assurer sa réussite économique de demain, le Maroc a besoin que l'on améliore son école publique, que l'on forme mieux ses salariés, que l'on offre à ses chômeurs des emplois porteurs d'avenir, que l'on revitalise les quartiers défavorisés de ses grandes villes.

Traditionnellement, les entreprises ont soutenu le secteur social en finançant un certain nombre d'initiatives par des dons en argent. Ceci peut générer de bons résultats mais il n'engage aucunement les compétences et les capacités spécifiques de l'entreprise. La contribution des entreprises face aux problèmes sociaux relève du modèle classique de charité, un modèle qui ne peut aller à la racine des problèmes. Cette charité ne traite que les symptômes. La plupart des partenariats école-entreprise, par exemple, sont limités dans leur portée : ils procurent des ressources locales pour renforcer un programme de l'école, des journées d'information, le parrainage des équipes sportives, etc. Ce dont a réellement besoin l'enseignement publique, c'est des idées nouvelles pour un changement systémique que les entreprises du privé sont tout particulièrement qualifiées pour leur apporter. En partenariat avec l'Etat et les associations, les entreprises privées doivent dépasser les modèles traditionnels pour aborder la tâche plus rude de l'innovation.

La notion d'innovation sociale est utilisée de façon croissante pour répondre aux défis sociaux et environnementaux tout en favorisant la croissance. Même si la question du profit reste un objectif primordial pour l'entreprise, la recherche du profit qui conditionne sa durabilité économique, ne se fait pas au détriment des dimensions environnementales et sociales liées à la notion de développement. La croissance ciblée ne se limite pas à une croissance des profits à court terme mais suppose plutôt la croissance d'une performance globale de l'entreprise qui comprend différents objectifs conformes aux attentes des différentes parties prenantes : clients, ONG, actionnaires, pouvoirs publics...

Aujourd'hui, plusieurs entreprises leaders cherchent à trouver des créneaux inoccupés qui sont autant d'opportunités de réelle innovation au niveau de la valeur. Plutôt que de pister les concurrents de leur propre secteur, ils peuvent se demander, par exemple, comment les clients font leur choix entre des produits ou services de substitution. Au sens le plus large, une entreprise n'est pas amenée à se battre avec ses seules consœurs du même secteur mais aussi avec celles de domaines différents qui proposent d'autres produits ou services de substitution. Dans chacune de ses décisions d'achat, le client soupèse implicitement différentes alternatives, souvent sans en avoir conscience.

Si l'entreprise est au cœur d'une innovation réussie, tous les acteurs de la connaissance et de la valorisation et en particulier la recherche publique sont à mobiliser. L'entreprise innovante est le héros schumpétérien que tout le monde s'accorde à soutenir pour une réussite collective ; c'est elle qui assure le succès d'une innovation dont nous retiendrons la formulation la plus simple, à savoir, la rencontre d'une « idée et d'un marché ».

Joseph Schumpeter est parmi les nombreux chercheurs qui se sont intéressés à la question de l'innovation en montrant notamment que les cycles économiques sont basés sur l'adoption d'innovations en grappe<sup>2</sup>. Schumpeter propose cinq types d'innovations. Il s'agit de la fabrication des biens nouveaux, de la conception de nouvelles méthodes de production, de la proposition de nouveaux débouchés, de nouvelles matières premières et une nouvelle organisation de travail. Toutes ces innovations n'ont pas le même impact sur la croissance. L'équilibre économique est fortement affecté par les innovations radicales ou majeures qui à leur tour, entraînent une nouvelle série d'innovations de second ordre qui formeront une « grappe d'innovations » et initieront un processus de destruction créatrice. Une innovation majeure, souvent de rupture, ouvre la voie à d'autres innovations portées par le progrès technique.

Cette théorie trouve sa pertinence et son bien-fondé dans la découverte de l'Internet, et les multiples applications qui en ont découlé. Schumpeter considère également que l'application de ces innovations en grappe entraîne la faillite des entreprises qui utilisent des technologies anciennes et dépassées. C'est ce qu'il appelle le processus de destruction créatrice. L'innovation serait ainsi signe de vitalité pour une entreprise comme l'atteste aussi Peter Drucker<sup>3</sup> qui estime qu'une entreprise qui cesse d'innover risque de dépérir à plus ou moins courte échéance.

Même si l'innovation semble être le socle sur lequel est fondé le développement économique durable d'une société, beaucoup d'incertitude subsiste à son égard. D'une part, elle est beaucoup plus large et englobe innovation sociale, innovation sociétale, innovation organisationnelle, innovation de business model, etc. D'autre part, l'innovation est difficile à saisir, à anticiper et à gérer parce qu'elle est empreinte d'incertitude et parce qu'elle est par essence multiforme et nécessite d'être encadrée. Il est donc nécessaire de manager l'innovation en créant les conditions favorables à son émergence et à son développement.

L'innovation social des entreprises au Maroc peut apporter des réponses innovantes à plusieurs défis importants : systèmes alimentaires industriels, partages des ressources, énergies propre (coopératives éoliennes citoyenne), finance solidaire. Il faut se positionner sur les secteurs d'intérêt général afin de répondre aux besoins fondamentaux des populations, s'intéresser aux

---

<sup>2</sup> Dans son ouvrage *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Schumpeter développe ses concepts d'entrepreneur et de grappe d'innovations, c'est-à-dire des périodes données dans lesquelles des innovations ont porté leurs fruits en en ont engendré d'autres.

<sup>3</sup> Peter Drucker (1909-2005), auteur de l'ouvrage *Innovation et entrepreneurship* publié chez HarperBusiness, réédité en 2006. Selon Drucker, « Une entreprise n'a que deux fonctions essentielles — le marketing et l'innovation — qui produisent des résultats, tout le reste ne produit que des coûts. »

domaines de l'éducation, de l'aide sociale et du développement des quartiers défavorisés. Les problèmes sociaux sont, en effet, des problèmes économiques. Lorsque les entreprises appliquent leur énergie à la résolution de problèmes chroniques du secteur social, c'est leur propre développement qui est stimulé. Les enfants mieux éduqués aujourd'hui sont les travailleurs de demain. De même, un taux de chômage plus faible signifie une plus forte consommation. De ce fait, le partenariat qui implique entreprise privée et intérêt public devient générateur d'un changement durable et profitable aux deux parties.

## **2. La RSE comme levier d'innovation sociale**

La RSE, dans le monde marchand, a une finalité plus large que le seul périmètre des unités de production et de commercialisation. Il s'agit, sur le long terme, de préoccupations sociales planétaires car le sens de l'activité est la consolidation du lien social, la valorisation des solidarités tournées non vers des intérêts particuliers, mais vers le bien-être de tous. C'est un point de croisement entre des préoccupations de différentes natures : sociales, économiques, environnementales et éthiques.

Certaines firmes, au-delà de leur responsabilité sociale d'entreprise, s'engagent dans l'innovation sociale d'entreprise par laquelle elles peuvent promouvoir de nouvelles formes d'entreprendre. Auparavant, celles-ci considéraient le secteur social comme une sorte de dépotoir pour des équipements obsolètes et des cadres fatigués. Aujourd'hui, les entreprises voient les besoins des collectivités comme des opportunités de développement d'idées et de démonstration de leurs technologies, d'accès à de nouveaux marchés, et de réponse à des problèmes chroniques. Elles s'efforcent de découvrir de nouvelles solutions à travers une approche interventionniste. Ce n'est plus de la charité, c'est de la R&D, un investissement stratégique de l'entreprise. Beaucoup de partenariats public-privé (PPP) ont été également dirigés, essentiellement vers ce qui importe le plus à la population et aux 17 objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD). Ces ODD adoptés par l'ONU ont été élaborés en vue d'assurer un équilibre entre durabilité sociale, économique et environnementale et soutenir ainsi le développement. Il s'agit, en fait, d'inciter de nombreux investisseurs publics et privés à répondre aux besoins spécifiques des classes sociales les plus vulnérables, par des financements de projets se rapportant à l'éducation, à l'énergie, aux infrastructures afin de renforcer la cohésion sociale.

Au vu du contexte actuel et pour dépasser les problématiques transversales relatives au chômage, au réchauffement climatique, à la pauvreté, les acteurs économiques et territoriaux sont appelés à innover en vue de proposer des projets de société qui répondent à de nouveaux besoins sociaux et écologiques, autant qu'économiques.

## **2.1 Le concept de la RSE et de la responsabilité partagée**

Le concept de responsabilité sociale des entreprises semble proche d'autres concepts tels que ceux de citoyenneté des organisations, d'éthique des affaires, de gestion des parties prenantes, ou encore de développement durable et de performance sociale. Parler de RSE, c'est être d'emblée sur le terrain d'une responsabilité partagée, collective. En fait, nous passons du principe de responsabilité à la responsabilisation de l'ensemble des acteurs sociaux, économiques, politiques... Cela suppose de renforcer les contrôles, de mieux définir et formaliser les procédures, de faciliter les recours, d'obliger les institutions à plus de transparence.

Pour s'attaquer aux problèmes du secteur social, les entreprises doivent faire jouer leurs capacités et créer des innovations qui leur soient aussi bien bénéficiaires pour elles que pour la communauté. En abordant des besoins sociaux de ce point de vue, les entreprises y trouvent leur intérêt comme pour n'importe quel autre projet au cœur de leur activité.

Bien qu'il ne soit pas facile de faire fonctionner ce nouveau paradigme, les partenariats privé-public réussis partagent certaines caractéristiques à savoir des priorités bien définies pour l'entreprise, des partenaires solides engagés dans le changement, un investissement des deux parties, des liens avec d'autres organisations et un engagement à rendre les résultats durables et reproductibles.

Au Maroc, où les innovations sociales et économiques sont en plein essor, les entreprises marocaines s'efforcent d'être des acteurs économiques actifs dans l'élaboration de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain lancé en 2005 par le roi Mohamed VI<sup>4</sup> et dont le but était d'améliorer les conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population.

---

<sup>4</sup> L'Initiative Nationale pour le Développement Humain, lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 18 mai 2005, vise la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale à travers la réalisation de projets d'appui aux infrastructures de base, projets de formation et de renforcement de capacités, d'animation sociale, culturelle et sportive ainsi que la promotion d'activités génératrices de revenus et d'emplois.  
<http://www.indh.ma/>

## **2.2 Exemples d'entreprises à vocation sociale et responsable :**

Beaucoup d'entreprises s'adressent aux nouveaux marchés que représentent les populations pauvres qui se situent au bas de la pyramide des revenus. Il s'agit de l'innovation sociale comme expression de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation et vu l'importance que représentent les marchés des pays émergents dans son chiffre d'affaires, l'entreprise Danone, à titre d'exemple, a été amenée à remettre en question son organisation, ses modes de fonctionnement ainsi que ses stratégies.

Au Maroc, le yaourt Moufid enrichi en fer, en zinc et en vitamines est un produit qui connaît un vif succès. Il est commercialisé depuis 2004 et vendu un dirham le pot de 80 grammes. Pour les dirigeants de la zone Afrique Moyen-Orient au sein du pôle Produits Laitiers Frais, le développement des initiatives sud-africaine et marocaine en termes d'accessibilité est au centre des préoccupations de l'entreprise dont l'objectif est de lancer des produits accessibles financièrement, répondant aux besoins nutritionnels et conformes aux habitudes de consommation locales. Il s'agit ici d'un projet qui a une double vocation : générer du bénéfice tout en étant socialement engagé par un produit proposé sur le marché qui soit un produit abordable et qui apporte une valeur ajoutée nutritionnelle pour les populations les plus pauvres. Danone présente donc une démarche de responsabilité sociale particulièrement innovante en s'attaquant au problème de la pauvreté dans les pays émergents. Nous pouvons citer également d'autres exemples pris dans les domaines de l'éducation et du développement des quartiers défavorisés.

Bell Atlantic<sup>5</sup> est une entreprise américaine qui a créé en 1991 l'un des tout premiers modèles d'utilisation des réseaux informatiques dans les écoles. Son action Project Explore a permis à la communication et à l'apprentissage de franchir les frontières de la classe. En plus de l'installation d'ordinateurs dans les écoles, la firme a offert des PC à 135 étudiants des quartiers pauvres et à leurs professeurs. Project Explore a été une sorte de catalyseur pour une utilisation accrue de la technologie, l'objectif étant de renforcer les aptitudes des étudiants et d'impliquer davantage les parents dans l'éducation de leurs enfants. De son côté, Bell Atlantic a trouvé de nouvelles façons d'exploiter la transmission de données, redéfini ses objectifs pour la vidéo à la carte et identifié un nouveau marché dans le télé-enseignement.

---

<sup>5</sup> Verizon Communications, anciennement Bell Atlantic Corporation, est une entreprise américaine de télécommunications, présente sur le marché des services mobiles avec Verizon Wireless, dans le fixe aux États-Unis avec Verizon Telecom, sur le marché des entreprises avec Verizon Business et à l'international par l'intermédiaire de nombreuses filiales et participations.

Au Maroc le programme Génie, entamé en 2006, avait pour but d'introduire et de généraliser des technologies de l'information et de la communication au sein du système scolaire marocain. Il avait prévu d'équiper plus de 1.400 salles des établissements publics dans toutes les régions du Maroc. Faute de formation, certains établissements ont fermé carrément leurs salles multimédias. Depuis 2015, La multinationale Atos et l'entreprise marocaine Data Plus ont été déclarées adjudicataires après plusieurs relances de l'appel d'offres. Mais depuis la réception du marché, les deux entreprises n'ont toujours pas reçu de réponse quant au déploiement car le projet a été mis en attente pour manque de budget.

Malgré le fait que certaines activités commerciales soient le support d'actions d'insertion ou des réponses à des besoins sociaux, elles sont assujetties à l'impôt et aux taxes. C'est le cas de INJAZ, un programme qui met à la disposition de la population cible, sur une période de cinq années, un service permettant l'accès et l'usage des TIC durant leur cursus du second cycle universitaire. Il s'appuie entièrement sur une offre de services des opérateurs de télécommunications (Maroc Télécom, Méditel et Inwi) et reste obligé de payer une TVA non récupérable sur les supports pédagogiques qu'il produit pour l'école publique. Pour encourager les entreprises à intégrer le social, les pouvoirs publics sont donc appelés à œuvrer à améliorer l'attractivité de l'économie sociale à travers des mesures d'ordre économique, institutionnel, législatif et réglementaire. Pour ces entreprises, les investissements devraient être réalisés via une gamme d'instruments qui combinent rentabilité financière et rentabilité sociale.

La BankBoston est un autre exemple d'entreprise américaine innovante ayant contribué au développement des quartiers défavorisés en lançant la First Community Bank en 1990 afin de cibler les nouveaux venus au système bancaire, dont beaucoup habitent des quartiers défavorisés. Grâce à cette initiative, l'accès à des services bancaires de qualité a pu être grandement amélioré pour ces populations en situation précaire. La First Community Bank a été un indéniable succès. Sa gamme de produits et de services inclut le crédit à la consommation, l'immobilier, le prêt aux PME et le capital-risque. Aujourd'hui, elle est le pivot de l'ensemble des activités de banque populaire au sein de la BankBoston.

Comme pour l'enseignement et pour réconcilier le social et l'économique au service de la promotion d'un secteur à vocation sociale, l'Etat s'est tourné vers le privé pour régler le problème du logement social au Maroc. Les autorités publiques se sont engagées à soutenir le secteur par la défiscalisation des grands projets de logements économiques, le lancement du programme « Villes sans bidonvilles » pour contrecarrer l'habitat insalubre, la création de villes

nouvelles pour lutter contre le déficit chronique en logements et la mise en place d'un grand projet ambitieux de logements sociaux à faible coût, lancé par le Souverain à la fin mars 2008. Les entreprises qui veulent apporter une contribution sur le plan social se heurtent à une complexité supplémentaire qui n'existe pas dans les rapports interentreprises classiques. Le gouvernement et les associations à but non lucratif poursuivent des objectifs autres que la rentabilité, voire se défient des motivations commerciales. Au-delà des considérations économiques, ils ont une vocation éthique envers la communauté. De plus, l'infrastructure institutionnelle est sous développée en termes d'économie. Pour cette raison, on peut considérer que les écoles publiques, et les quartiers défavorisés ressemblent à des marchés émergents. Les caractéristiques des partenariats privé-public réunis sont : des priorités clairement définies pour l'entreprise, des partenaires solides engagés dans le changement, un investissement des deux parties, un enracinement dans la communauté utilisatrice, des liens avec d'autres organisations, et un engagement sur le long terme à rendre les résultats durables et reproductibles.

### **Conclusion**

Les entreprises qui cherchent à apporter une contribution sur le plan social ont plus de chances de se différencier si elles savent clairement, à l'avance, comment leurs priorités économiques s'accordent avec les besoins sociaux. Toutefois, les intentions des entreprises multinationales peuvent être remises en cause. Une des critiques les plus fortes concerne l'exploitation de la pauvreté et le fait que leurs stratégies visent à rendre les pauvres des consommateurs plutôt que de les encourager à devenir producteurs. Les motivations réelles des entreprises multinationales peuvent aussi être interrogées et les moyens réellement mis en œuvre relativisés car que représente pour des entreprises de grande taille l'investissement dans les stratégies de lutte contre la pauvreté par rapport au chiffre d'affaires qu'elles réalisent.

Le secteur social n'est plus un objet de charité mais une opportunité d'apprentissage et de développement, soutenue par la R&D et des fonds de fonctionnement et non par des actions philanthropiques. La charité traditionnelle et le bénévolat ont un rôle important dans la société, mais ce n'est généralement pas la voie la meilleure ni la plus rapide vers l'innovation ou la transformation. Les contributions qui ont un impact fort sur le secteur social mettent en œuvre les compétences clés de l'entreprise. Les activités sont centrées sur les résultats qui sont mesurables et qui se traduisent par des changements sensibles. De ce fait, la communauté en tire de nouvelles approches pour accroître ses capacités et trouver la voie de l'amélioration

continue. L'entreprise en tire aussi des bénéfices en termes de nouveaux produits, de nouvelles solutions à des problèmes critiques et de nouvelles opportunités commerciales.

### **BIBLIOGRAPHIE**

Boutillier, S., Allemand, S. (2010), *Economie sociale et solidaire. Nouvelles trajectoires d'innovations*, Paris : L'Harmattan.

Chambon, J.-L., David, A., Devevey, J.-M. (1982), *Les innovations sociales*, Paris : Presses Universitaires de France.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F.(2004) , *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.

El Moujadidi N., Karim K., (2009) « Développement durable et responsabilité sociale au sein de l'entreprise marocaine », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.

Sedjari, A. (2009), *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?*, Paris, L'Harmattan.

Schumpeter, J. A. (1999), *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz.

Drucker, P. (2006), *Innovation et entrepreneurship.*, HarperBusiness.