

## **Le management du processus d'innovation sociale: Etude Exploratoire du secteur de la Microfinance au Maroc**

### **Management of the social innovation process: Exploratory study of the microfinance sector in Morocco**

**LAHROUR Jihane**

Docteur en Economie et Gestion

FSJES SOUISSI

Université Mohamed V Rabat

LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS,  
DROIT DES AFFAIRES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Maroc

**[jihane.lahrou@um5.ac.ma](mailto:jihane.lahrou@um5.ac.ma)**

**Date de soumission :** 21/06/2023

**Date d'acceptation :** 01/08/2023

**Pour citer cet article :**

LAHROUR J. (2023) «Le management du processus d'innovation sociale: Etude Exploratoire du secteur de la Microfinance au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 516 - 540

## Résumé

La microfinance est une innovation sociale qui répond principalement aux objectifs de l'Economie sociale et solidaire (ESS) qui met notamment l'être humain au centre de ses préoccupations.

L'innovation sociale est différente de celle classique, elle peut prendre la forme d'un service comme elle peut être un bien tangible qui répond à un nouveau besoin sur le marché. Et d'après nos recherches, rares sont les travaux de recherches qui ont répondu à la problématique du management du processus d'innovation sociale dans le cas des institutions de la microfinance au Maroc. Notre travail de recherche répond en principe à cette problématique à travers une étude qualitative basée sur un échantillon de six associations marocaines de la microfinance (AMC).

**Mots clés :** innovation sociale ; innovation classique ; microfinance ; processus ; modèle.

## Abstract

Microfinance is a social innovation that mainly meets the objectives of the Social and Solidarity Economy (SSE), which places the human being at the centre of its concerns.

Social innovation is different from the traditional one, it can take the form of a service as it can be a tangible good that meets a new need in the market. And according to our research, few research works have responded to the problem of managing the social innovation process in the case of microfinance institutions in Morocco. Our research work responds in principle to this problem through a qualitative study based on a sample of six Moroccan microfinance associations (MMA).

**Keywords :** social innovation; conventional innovation ; microfinance ; process ; model.

## Introduction

La microfinance est sans doute l'une des innovations sociales qui a fait le plus parlé d'elle pour la lutte contre la pauvreté (Duflo, 2011). Elle offre en effet une panoplie de produits financiers, à savoir l'épargne, la micro-assurance et le microcrédit. Ce dernier est le plus connu, il permet notamment le financement des micro-entrepreneurs qui ont été exclus du financement bancaire classique.

Les structures ou IMF (Institution de la microfinance) qui offrent les services de la microfinance au Maroc ont connu un développement appréciable ces dernières années, leur nombre augmente. Elles lancent des innovations de microfinance qui respectent en principe leur finalité sociale qui a un but non lucratif. Et donc la question qui se pose ici est la suivante : **comment une institution de la microfinance au Maroc, gère son processus d'innovation ? adopte-t-il un modèle spécifique ?**

Le présent article traite la question du management du processus d'innovation sociale dans le cas de la Microfinance au Maroc. Pour ce faire, nous vous proposons après un aperçu théorique sur l'innovation sociale et les principaux modèles de processus d'innovation, le résultat de l'enquête exploratoire que nous avons effectuée auprès de six associations marocaines de la microfinance .

A cet effet, la méthodologie de recherche adoptée est de type qualitatif, basée sur une étude exploratoire permettant de valider les notions abordées lors de la revue de littérature et de valider aussi le modèle de processus généré.

### 1. L'innovation sociale, concept et modèles de processus

Depuis fort longtemps, le concept d'innovation était lié à la nouvelle technologie. Selon Durand (2011), l'innovation est un principe qui appartenait à l'origine au monde des affaires. Les sociétés modernes utilisaient l'innovation technologique comme un moyen de développement de leur croissance économique. Cependant, ce progrès technologique a créé un déséquilibre surtout au niveau social, car le progrès économique ne signifie pas un progrès social en parallèle (Richez-Battesti et al., 2012). Donc le recours au progrès technologique dans les situations de crises trouve ses limites. Dans ce contexte, l'innovation sociale s'est présentée en tant que solution prometteuse pour faire face aux problèmes économiques et sociaux (ex : pauvreté, chômage, santé, etc.) (Sayarh et al, 2020) .

La présente section a pour objectif de présenter la notion de l'innovation sociale ainsi que les principaux modèles de processus d'innovation, permettant à la fin de générer un modèle

adapté avec le cas de l'AMC marocaine et ce modèle fera l'objet d'une étude exploratoire dont les résultats seront présentés sur la deuxième partie de cet article.

### **1.1.L'innovation sociale : concept et fondements théoriques**

Le concept de l'innovation sociale a fait l'objet de plusieurs travaux de recherches. Et comme le mentionnent de nombreux chercheurs (Djellal, Gallouj, 2012 ; Bouâza et Nafil, 2019), la notion d'innovation sociale est floue et ambiguë. Elle est hétérogène et éclectique et occupe des périmètres à géométrie variable. Et il n'existe pas une définition de l'innovation sociale sur laquelle s'accorde une majorité de chercheurs.

Ainsi, Bouchard (cité par Besançon et Chochoy, 2015) la définit comme suit : « l'innovation sociale est une nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore un nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations et des individus ».

Selon Harrisson et Vézina (cité par Richez-Battesti et al, 2012) les innovations sociales « concernent la coordination des relations entre des acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socioéconomiques en vue d'une meilleure amélioration des personnes et du bien-être des collectivités ».

Pour Cloutier (2003), l'innovation sociale est de nature potentiellement servicielle, « elle fait essentiellement référence à des façons de faire, des actions, des pratiques. Elle s'oppose donc à la notion de produit », et se manifeste sous la forme d'un nouveau service, ou d'une nouvelle procédure, ou institution, etc.

Pour Chambon, David et Devevey (cité par Djellal et Gallouj, 2012), « le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, du moins si on l'entend synonymes d'inédites ou d'inventives. Contrairement à ce qui se passe pour les innovations technologiques, elles ne collent pas à ces qualitatifs que par hasard et de façon secondaire (...) innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cela autrement peut parfois être un ré-enracinement de pratiques passées ».

Nous sommes donc en présence de définitions différentes. La première insiste sur la mise au point d'un bien, matériel ou immatériel, susceptible d'améliorer le bien-être collectif ou individuel. La seconde insiste sur la coordination ou la gouvernance partenariale afin de solutionner un problème social et d'améliorer le bien-être collectif. La troisième insiste sur la nature servicielle de l'innovation sociale et de sa dimension composite (organisationnelle, procédurale, etc.). La quatrième insiste sur le « degré » de nouveauté de l'innovation sociale.

Cette dernière n'est pas forcément spectaculaire, elle ne déstabilise pas les structures économiques et les pratiques commerciales, mais recombine autrement des innovations connues, éprouvées en les adaptant à des contextes locaux.

Enfin, l'innovation sociale reste particulière car elle repose principalement sur la satisfaction des besoins sociaux de la population, cette dernière doit être impliquée tout au long du processus d'innovation.

Dans ce qui suit, nous allons vous présenter les modèles de processus les plus adaptés avec le cas de la microfinance.

### 1.2. Les principaux modèles de processus d'innovation

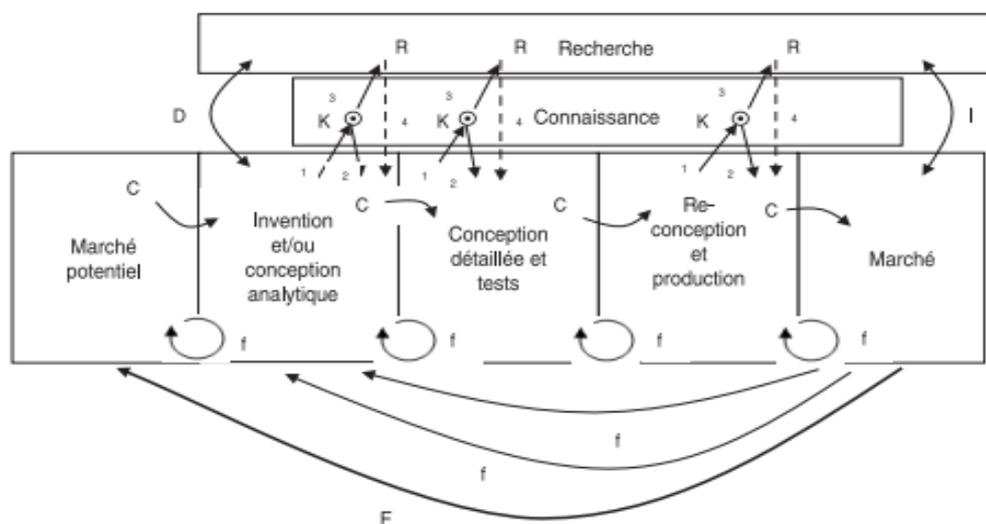
Dans ce paragraphe, nous allons vous présenter deux principaux modèles que nous estimons adaptés avec le cas des Associations Marocaines de la Microfinance.

Le premier modèle est connu par son système interconnecté et le deuxième est simple et basé sur quatre principales phases .

#### 1.2.1. Le modèle de la chaîne interconnectée de Kline et Rosenberg ( 1986)

Ce modèle considère l'innovation comme un processus complexe, interactif, contrôlé d'une part par les forces dérivant du marché et d'autre part, par le progrès technique et scientifique. Ces deux éléments étant reliés par des effets subtils pour faire face à l'incertitude et à l'asymétrie d'information (Hakmi, 2010 ; Aissaoui, 2015).

**Figure 1: Le modèle de la chaîne interconnectée de Kline et Rosenberg**



Source : Kline et Rosenberg (1986)

Cette figure montre en effet que le processus d'innovation n'a rien de linéaire et de déterministe, au contraire il est complexe et nécessite de nombreux ajustements, des va et vient entre les départements de l'entreprise, ce qui engendre un décroisement entre eux.

Le niveau 1 correspond à « la chaîne centrale d'innovation » qui va de l'invention et/ou de la conception analytique au marketing en passant par le développement et la production (représenté par les flèches C), il contient donc plusieurs étapes pour arriver à la mise sur le marché du bien économique.

Le niveau ou chemin 2 est composé des boucles ou liens de rétroaction (représenté par les flèches f et F) reliant chaque phase de la chaîne centrale à la phase qui la précède, ou la phase finale de cette chaîne centrale (le client, le marché) aux autres. Ces boucles apportent des corrections à chaque phase créant ainsi un processus itératif.

Le niveau 3 relie la « chaîne centrale d'innovation » et la « chaîne de la science » (représenté par les flèches D et les liens K-R). À ce niveau, la science (stock de connaissances accumulées) nourrit l'innovation, mais n'est pas forcément le déclencheur du processus de l'innovation, et dans ce cas la recherche joue un rôle important en fournissant les connaissances nécessaires.

Le niveau 4 éclaire la relation (notée par la flèche D) entre la science et l'invention qui conduit à l'achèvement d'innovation radicale (les semi-conducteurs, l'ingénierie génétique, les lasers, etc.) directement issues des nouvelles sciences.

Enfin, le 5<sup>ème</sup> niveau est la boucle de rétroaction (I) rassemblant l'output de l'innovation à la science. Ce niveau montre l'importance des feedbacks des innovations vers la recherche. Il souligne l'importance des apports mutuelles des progrès scientifiques et des instruments et équipements scientifiques (à titre d'exemple : le microscope). Il suggère aussi que le développement de la science est, dans certains cas, tributaires des innovations de marché.

Le modèle de Kline et Rosenberg (1986) offre ainsi une conception suffisamment solide du processus d'innovation qui inclut un décroisement des départements de l'entreprise, une ouverture de cette dernière sur son environnement externe, des interactions multiples source d'apprentissage et des effets de feedback entre des phases amont et aval (Temri, 2000).

### **1.2.2. Le modèle RQIS**

Selon le Réseau Québécois de l'innovation sociale (2007), les innovations sociales passent par un processus de quatre plusieurs étapes, à savoir :

- Émergence,

- Expérimentation,
- Appropriation,
- Transfert.

La première phase est celle de l'émergence, c'est la phase de découverte du problème ou des besoins par des acteurs d'innovation.

La deuxième phase consiste à l'expérimentation, elle consiste à jauger l'impact du produit/service, ou approche sur une population cible à partir d'essais, d'observations et d'évaluations. Elle permet aux acteurs de faire le rapprochement entre la théorie et la pratique.

La troisième phase, correspond à l'appropriation qui consiste à lancer le produit/service sur le marché sur une petite communauté.

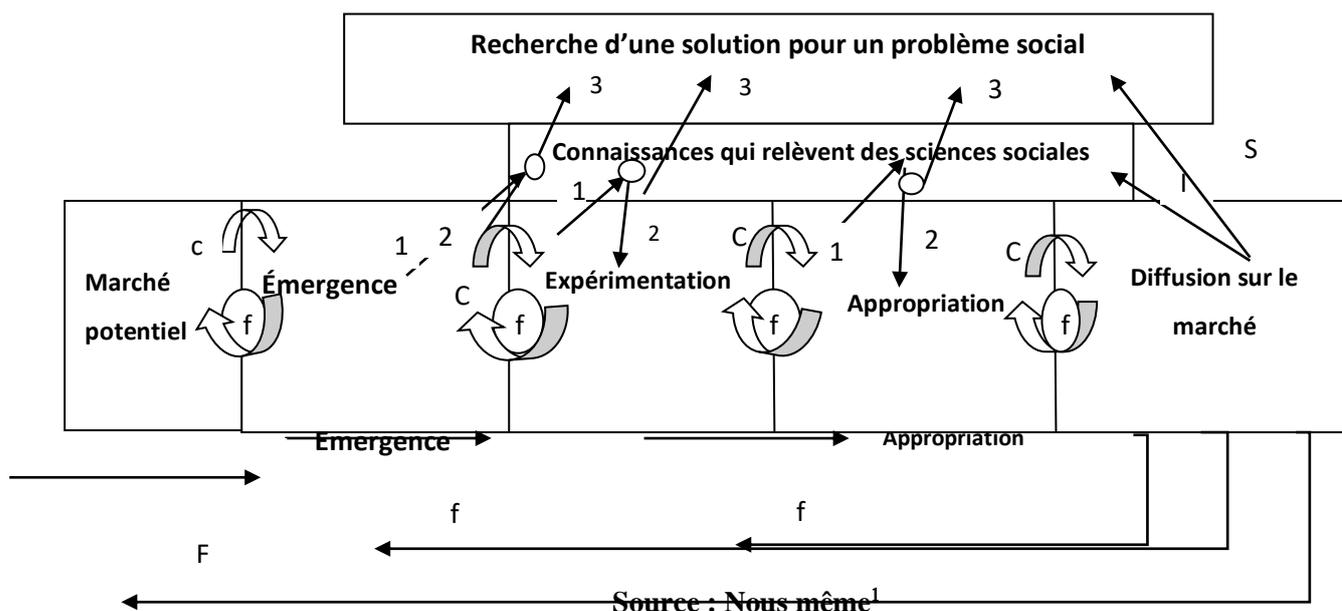
Et la dernière phase, consiste au transfert, à la diffusion permettant d'élargir le rayon d'action du projet innovant sur un autre problème.

Sur la base de ces deux modèles de processus, nous pouvons générer un modèle de processus adapté avec le cas de la microfinance au Maroc.

Le modèle que nous proposons dans cet article prend en principe les quatre phases du modèle RQIS (2007) et garde le principe d'interaction entre les acteurs internes et externes de l'AMC marocaine comme mentionné dans le modèle de Kline et Rosenberg (1986).

Nous vous présentons ci-après le modèle de processus d'innovation sociale, que nous voulons adopter pour le cas de l'AMC marocaine :

**Figure 2:Modèle aménagé de la chaîne interconnectée pour le cas de l'innovation**



<sup>1</sup> Ce modèle a fait l'objet d'une thèse de doctorat soutenue le 15 juillet 2022 à l'UM5 Rabat Maroc.

Cette figure nécessite d'abord quelques explications. D'une part, la recherche d'une solution à un problème social vise la transformation sociale des conditions de vie des bénéficiaires et de l'amélioration de leur environnement socioéconomique (Codello, 2016).

D'autre part, le bloc « Connaissances » renvoie aux sciences sociales (gestion, économie, sociologie, démographie, droit...), sciences qui ont intégré des dimensions quantitatives (avec utilisation des mathématiques, des statistiques, des probabilités...) et qualitatives (enquêtes d'ordre, par exemple, sociodémographique), mais aussi des simulations sur, par exemple, l'impact des innovations sociales sur la dynamique économique locale. Ce bloc est nourri des informations collectées, filtrées, analysées en vue de solutionner un problème social. Plus exactement, le stock des connaissances est inscrit dans le processus de transformation des informations fragmentées, transitoires et plus ou moins brutes en connaissances structurées, cumulatives et durables (Aissaoui, 2015).

En amont, la détection d'un marché potentiel se traduit par l'existence d'une demande non satisfaite par le marché ou par les autorités publiques. Elle constitue une voie à explorer qui déclenche la phase d'émergence. L'objectif est indirectement économique, et donc le profit n'est pas une priorité. Cela est conforme à la mission d'entités qui relèvent de l'économie sociale et solidaire dont le statut juridique diffère de celui d'une entreprise privée.

Par ailleurs, la solution retenue est soumise à l'expérimentation et pourrait intégrer quelques modifications tout au long du processus. Nous touchons ici à la relative complexité du processus car le résultat ne se décrète pas, il nécessite le concours de multiples parties prenantes, dont les bénéficiaires du service social, pour trouver par « tâtonnement » (Temri, 2000) une solution viable. L'apprentissage collectif joue ici un rôle clef, il se manifeste de plusieurs manières (formation, délibération, échanges d'informations, conseil...) pour mettre progressivement au point un service social innovant, adapté par rapport à un contexte social donné.

Enfin, la phase de diffusion atteste de la validité de la solution et son adaptation par rapport à un contexte social ancré sur une forte proximité, à la fois géographique, relationnelle, institutionnelle, organisationnelle, culturelle... (Hakmi, Zaoual, 2008).

Ensuite, cette figure nécessite également quelques précisions :

- Le niveau 1 renvoie à la chaîne centrale (C) qui correspond au chemin du processus d'innovation qui se compose de quatre étapes allant de l'émergence à la diffusion en passant par l'expérimentation et l'appropriation ou le lancement.

- Les liens de rétroactions forment le second chemin (f/F). Ces liens attestent des corrections nécessaires à apporter au service social en prenant en compte les besoins des utilisateurs à travers un processus interactif.
- Le troisième chemin (1 et 3) correspond aux liens entre la recherche d'une solution et les connaissances émanant des sciences sociales. Ces liens n'interviennent pas uniquement au stade de l'émergence, mais aussi dans les deux autres phases qui suivent.
- Le quatrième niveau présent dans le modèle de Kline et Rosenberg est supprimé car nous n'avons pas affaire à des innovations radicales ou majeures issues des avancées du progrès technique, mais à des innovations sociales de portée incrémentale qui peuvent faire l'objet d'amélioration ou d'adaptation via une nouvelle combinaison.
- Enfin, le quatrième chemin (I et S) correspond aux liens de feedback entre le marché, la recherche d'une solution et la mobilisation des connaissances en matière de sciences sociales. Plus exactement, les liens entre diffusion et recherche se traduisent par l'imitation des meilleures pratiques porteuses de solutions efficaces ou du moins qui ont fait leur preuve et, d'autre part, ceux qui relient la diffusion et connaissances traduisent l'adaptation et l'amélioration des innovations sociales par rapport à des contextes socio-économiques particuliers.

## 2. L'étude exploratoire du secteur du microcrédit au Maroc

Après avoir généré un modèle de processus d'innovation sociale qu'on estime adapté avec le cas de l'AMC marocaine, nous allons passer à l'étude exploratoire afin de tester l'adéquation de ce modèle avec les impératifs du secteur du microcrédit.

La démarche de notre travail de recherche est principalement axée sur l'analyse du contenu et vise à présenter et à analyser un phénomène qui est peu étudié : le management du processus d'innovation sociale dans le secteur de la microfinance au Maroc.

Cet article s'intéresse au processus d'innovation et son management dans un contexte associatif et social.

Et la recherche s'ancre naturellement dans une perspective exploratoire « par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs » (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Ainsi, la finalité de l'exploration s'inscrit dans deux voies (Evrard et al, 1993) :

- L'exploration d'un phénomène vague afin de le délimiter et de déterminer certaines offres précises.
- La compréhension d'un phénomène en profondeur.

Et donc, notre étude exploratoire s'inscrit dans une perception de découverte et d'approfondissement du fonctionnement du processus d'innovation sociale. L'idée consiste à prononcer un concept théorique (le modèle de processus d'innovation sociale) et une pratique avérée (le microcrédit). Elle tente ainsi d'explorer pour produire de la connaissance, une connaissance générée à travers la détermination de la réalité : « le processus de la création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité » (Girad-Séville et Perret, 1999).

Dans ce qui suit, nous allons vous présenter les structures enquêtées, puis le résultat de l'étude exploratoire.

### **2.1. Présentation des structures enquêtées**

A ce jour, le secteur de la microfinance au Maroc est représenté par douze AMC marocaines. L'échantillon retenu est composé de six AMC qui sont notamment très connues par leurs efforts et leurs dynamismes pour lutter contre la marginalisation des populations les plus démunies, exclues de la finance classique.

Dans ce cadre, trois associations dominent le marché et les neuf associations restantes partagent le reste du marché. (Selon les données du Centre Mohamed VI en 2019).

Les trois premières AMC (Al Amana, Attawfiq et Arrawaj) dominent le marché avec une part de marché de 90%, le reste du marché est partagé par les autres AMC.

Nous représentons ci-après un tableau récapitulatif des caractéristiques techniques des AMC enquêtées :

**Tableau 1: Les caractéristiques techniques des AMC**

AMC	ALAMANA	ATTAWFIQ	ARRAWAJ	ALKARAMA	ATTADAMOUNE	INMAA
<b>Date de création</b>	13 février 1997	1 <sup>er</sup> mars 2000	1996	Juillet 1999	Décembre 1995	1999
<b>Encours Actif</b>	2 milliards et 624 millions de DH	2 milliards et 794 millions de DH	1 milliard et 365 millions de DH	121 millions et 936 milles et 428 DH	91 millions et 816 milles DH	30,8 millions de DH
<b>Nombre de bénéficiaires</b>	340 000	287 265	135 000	29 303	10 944	5904
<b>Nombre d'agences</b>	646	485	303	87	48	31
<b>Nombre de salarié</b>	2426	2010	2140	283	210	88

**Source : Données communiquées par les 30 cadres interviewés lors de notre enquête en 2019.**

Comme le montre ce tableau, le poids de ces associations n'est pas le même, il existe donc des différences notables entre les plus dynamiques en termes de nombre de bénéficiaires, d'agences, de salariés....et les autres dont les performances en la matière sont beaucoup plus limitées.

L'exemple suivant récapitule les offres des services financiers et non financiers proposés par les AMC marocaines :

**Encadré 1: Exemple des services financiers et non financiers des AMC marocaines**

L'offre de l'AMC marocaine est riche, diversifiée et adaptée avec les différents besoins des bénéficiaires.

Ce sont notamment deux types de services : financiers et non financiers.

- Le service financier est un prêt qui ne dépasse pas 150 000DH , exemple : Tamwil OTO, Tamwil Moumtaz , Faran Eco, Produit rural , etc.

Ce sont notamment des innovations commerciales qui ont été lancées pour répondre à un besoin particulier (d'une entreprise/ ou un particulier).

L'AMC marocaine lance aussi des innovations technologiques comme « prêt en ligne ».

- Le produit non financier est généralement relatif à l'appui à la commercialisation, l'accompagnement et formation, etc.

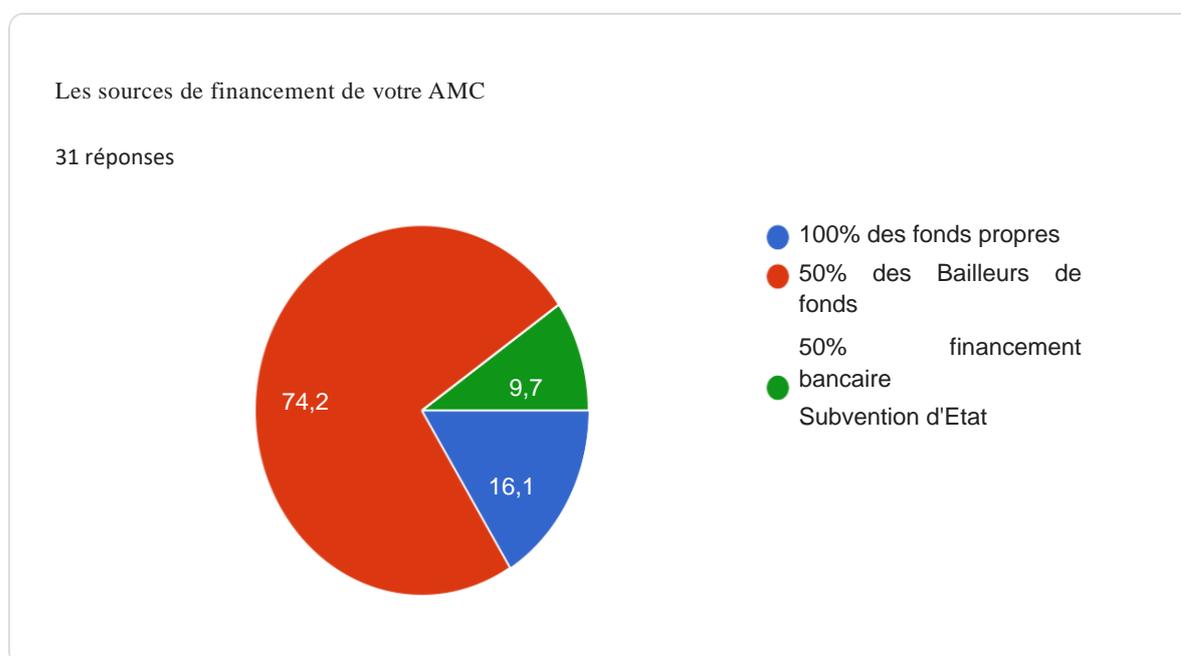
**Source : Nous même**

En ce qui concerne les sources de financement de l'AMC, selon l'article 10 de la loi 18-97 relative au microcrédit, les ressources des associations de microcrédit peuvent être constituées par :

- Les dons ou les subventions publiques ou privées ;
- Les emprunts ;
- Les intérêts et commissions perçus sur les microcrédits qu'elles octroient ;
- Les fonds mis à leur disposition dans le cadre de conventions de partenariat, de contrats-programmes conclus avec des administrations, des organismes publics ou des collectivités locales ;
- Les ressources concessionnelles que l'État peut mobiliser à leur profit dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale ;
- Les revenus générés par le placement de leurs fonds ;
- Le remboursement du principal des prêts.

Dans ce registre, la figure qui suit nous donne une idée sur les sources de financement des AMC enquêtées.

**Figure 3: Les sources de financement des AMC enquêtées**



Source : Notre enquête du terrain en 2019

La figure 3 montre clairement que les réponses des interviewés rejoignent l'article 10. L'AMC qui a une part de marché intéressante détient des fonds propres pour le financement de son activité. Par contre les AMC suiveurs bénéficient d'un financement externe par des bailleurs de fonds marocains et étrangers et aussi par des emprunts auprès de la banque.

Après avoir présenté les caractéristiques techniques des structures enquêtées, nous passons à la présentation et la discussion des résultats générés lors de l'étude exploratoire.

## **2.2. Présentation et discussion des résultats de l'étude exploratoire**

Afin de saisir comment une AMC marocaine gère son processus d'innovation, nous avons lancé une étude qualitative, basé sur un échantillon représentatif du secteur du microcrédit au Maroc ( 50% du secteur du Microcrédit au Maroc).

L'étude exploratoire est faite à la base d'un guide d'entretien axé sur trois principaux thèmes.

Ce guide d'entretien contient 30 questions qui permettent d'explorer le terrain de l'AMC.

Pour le déroulement des entretiens, nous avons rencontré cinq représentants par association (département informatique, exploitation, finance, RH et risque management) et chaque entretien nous a pris 40 min.

Au départ, nous avons essayé de poser des questions simples qui portent sur l'identification de l'interviewé et son AMC.

Et par la suite nous avons posé des questions plus pointues sur le processus d'innovation de l'AMC marocaine.

À cet effet, nous avons essayé de collecter des informations auprès de trois catégories d'AMC : les grandes, les moyennes et les petites dans le marché. Cette diversification nous aidera à saisir une idée générale sur le style du management du processus d'innovation des AMC marocaines.

Nous avons posé des questions détaillées selon des axes, chaque axe nous a donné une idée claire sur les éléments constitutifs du processus d'innovation de l'AMC marocaine.

Les axes traités dans l'étude exploratoire sont résumés en trois directions principales :

- L'innovation dans votre AMC.
- Le management du processus de l'innovation de l'AMC marocaine.
- La prise de décision du lancement d'un projet d'innovation, l'appui financier des bénéficiaires des AMC marocaines et les obstacles de projets d'innovation.

L'ensemble des graphiques présentés dans cette étude sont générés à l'aide du *Google Forms*.

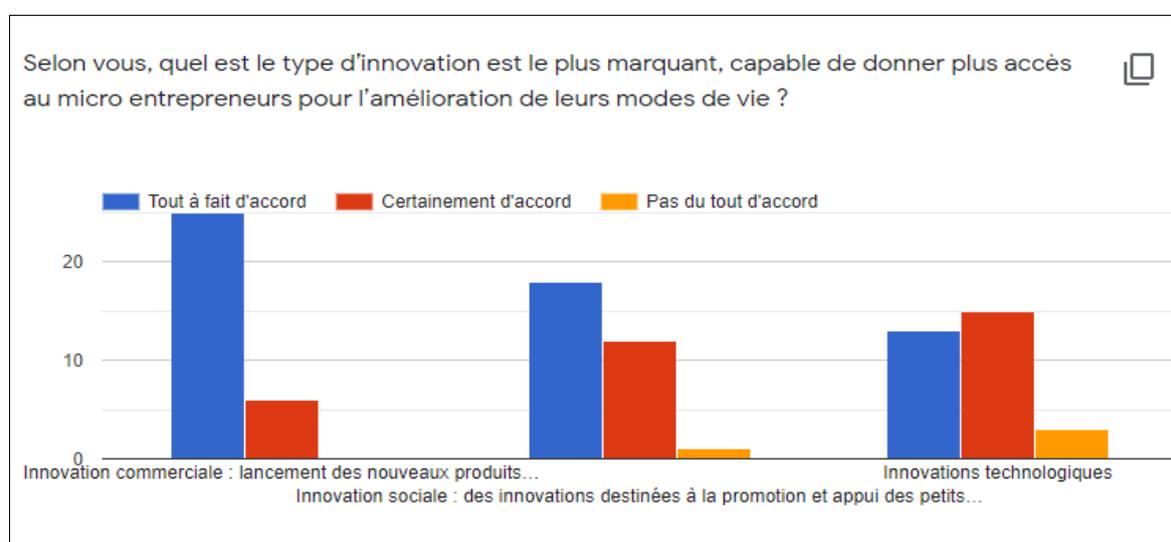
### 2.2.1 Axe 1 : L'innovation dans votre AMC

L'axe suivant a pour objectif de déterminer à quel point l'AMC marocaine est consciente de l'importance de l'innovation dans son quotidien. Pour ce faire, nous allons respectivement traiter dans un premier temps la forme d'innovation la plus marquante dans le secteur de la microfinance ainsi que le degré d'innovation, de voir s'il est radical ou incrémental.

Pour la nature de l'innovation, il existe plusieurs formes : commerciale, technologique, organisationnelle, juridique, etc.

Pour notre cas, la question qui se pose est la suivante : quel est le type d'innovation sociale le plus marquant dans le secteur du microcrédit au Maroc?

**Figure 4: La forme de l'innovation dans l'AMC marocaine**



**Source : Notre enquête du terrain en 2019**

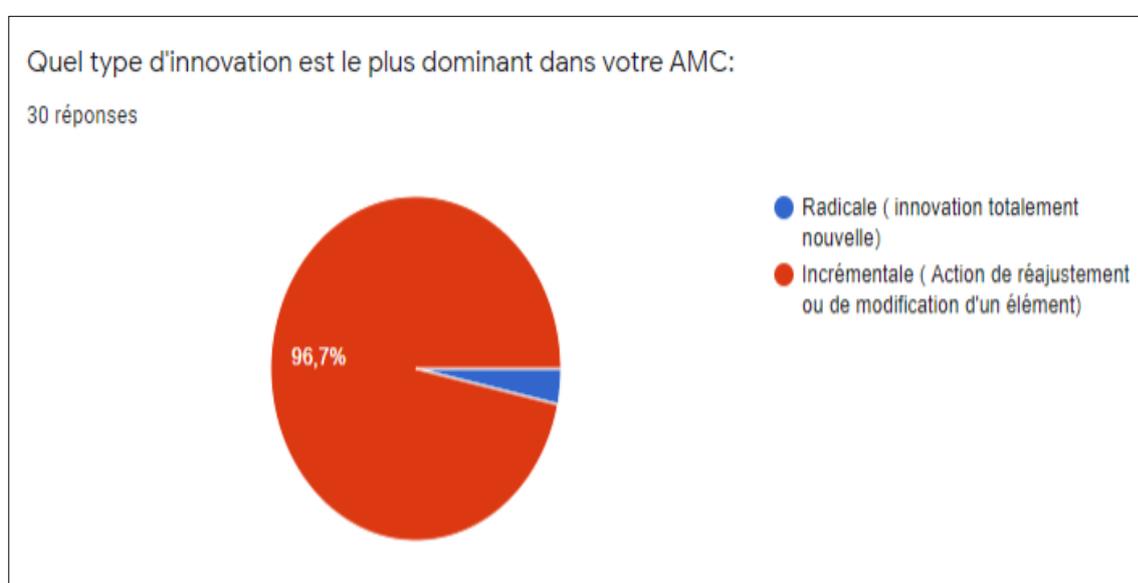
Comme nous l'avons déjà signalé dans ce travail de recherche, la mission principale de l'AMC marocaine consiste à inclure financièrement les exclus du système financier classique. Et pour répondre notamment aux besoins de cette population, l'AMC est censée de lancer des innovations. Ces dernières peuvent varier selon le type du changement vécu, à savoir technologique, commercial, organisationnel, etc.

D'après la figure 4, l'innovation commerciale est la plus fréquente dans le secteur du microcrédit au Maroc. Elle devance largement les deux autres. Ce constat nous mène vers un changement de type commercial, qui pousse finalement l'AMC marocaine à lancer de nouveaux produits financiers et non financiers, adaptés avec le besoin des bénéficiaires.

### ➤ Degré d'innovation

Le degré d'innovation est une variable citée dans l'ensemble des travaux de recherches qui traitent l'innovation. Il existe généralement deux types : des innovations radicales et des innovations incrémentales. Ces dernières permettent de porter des modifications sur le produit existant donnant lieu à une nouvelle création par recombinaison. Par contre, les innovations radicales donnent lieu à des nouveaux concepts sur le marché et donc ont un impact plus fort sur la concurrence.

**Figure 5:Le degré de l'innovation dans l'AMC marocaine**



**Source :Notre enquête du terrain en 2019**

D'après la figure 5, la majorité des cadres (96,7%) des AMC enquêtées ont confirmé que la nature d'innovation dans leur association est largement incrémentale.

Et une minorité des répondants(3,3%) ont confirmé que le degré d'innovation dans leur AMC peut être radical, exemple de la fondation ALKARAMA pour la microfinance : produit vert, Faran-Eco,etc.

Ce que nous pouvons dire alors, c'est que l'innovation sociale dans l'AMC marocaine peut être incrémentale comme il peut être « radicale » sans remettre en cause la structure de la concurrence dans le secteur.

### 2.2.2 Axe 2 : le management du processus d'innovation de l'AMC Marocaine

C'est un axe central dans notre travail de recherche, il permet de comprendre la façon par laquelle l'AMC marocaine gère ses projets d'innovation ainsi que les acteurs qui participent dans le processus d'innovation.

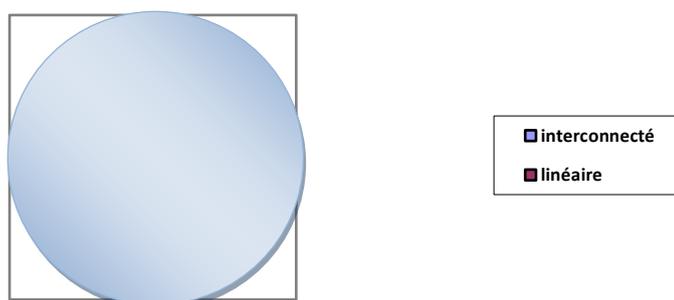
Pour ce faire, nous allons aborder dans un premier temps la question du modèle de processus d'innovation, les techniques de généralisation des idées innovantes, les acteurs qui participent au processus d'innovation et le temps consacré pour lancer un projet d'innovation sociale.

#### ➤ Le modèle de processus d'innovation

C'est la question centrale de notre travail de recherche, il porte sur le type du modèle de processus d'innovation adopté par l'AMC marocaine.

D'après le questionnaire, nous avons constaté que la majorité des AMC marocaines optent pour le modèle de processus d'innovation de Kline et Rosenberg (1986). (voir figure 6)

**Figure 6: Le modèle de processus d'innovation de l'AMC marocaine**



**Source : Notre enquête du terrain en 2019**

Le processus de l'innovation au sein des associations marocaines de la microfinance est identique à celui que nous avons proposé. La différence est d'ordre sémantique. Pour le reste, les étapes du processus sont les mêmes, ce n'est pas un processus simple et linéaire. Il est doté d'une certaine complexité, passe par une étape d'essai-erreur et de tests et fait intervenir de nombreux acteurs. La mise sur le marché du service nécessite au préalable de trouver une solution viable, qui répond correctement aux attentes des clients, ce qui implique un apprentissage collectif avec la participation des usagers, des partenaires externes. Bref le processus s'insère dans une dynamique de coordination élargie et de modes de gouvernance souples et évolutifs, et le service est testé dans une zone restreinte, expérimenté, éventuellement peu modifié avant d'être généralisé.

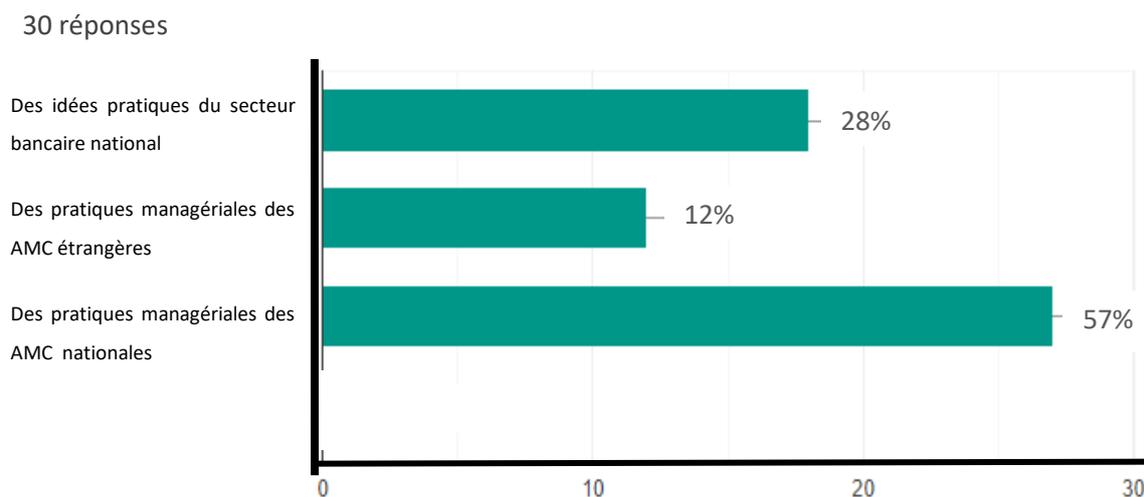
➤ **L'identification de nouvelles idées**

L'AMC marocaine opte largement pour des innovations incrémentales de nature commerciale, ce sont donc des nouveaux services financiers et non financiers lancés sur le marché. La question qui se pose à présent est relative à la façon par laquelle l'AMC marocaine identifie ses idées pour le lancement de nouveaux services financiers. De voir notamment si l'AMC marocaine dispose d'une pratique particulière pour la généralisation des idées innovantes. La phase de l'identification des nouvelles idées est en effet considérée comme la phase initiale du processus d'innovation, qui peut encourager l'AMC à suivre le chemin de l'innovation.

Pour identifier les nouvelles idées, l'AMC peut opter pour différents choix (figure 7) :

**Figure 7:La source des nouvelles idées innovantes dans l'AMC**

L'identification des nouvelles idées de projet d'innovation, se fait sur la base



**Source :Notre enquête du terrain en 2019**

Ce qu'on peut dire de ce graphique c'est que :

- 57% des répondants confirment que les nouvelles idées adoptées dans l'AMC marocaine viennent des pratiques du secteur du microcrédit marocain.
- 28% des interviewés ont confirmé que les nouvelles idées viennent du secteur bancaire national.
- 12% des réponses confirment que les nouvelles idées de l'AMC marocaines s'inspirent des pratiques managériales des AMC étrangères.

Par conséquent, les AMC marocaines ne disposent pas d'une seule source d'information et d'inspiration pour lancer des innovations de microcrédit, mais il y en a beaucoup.

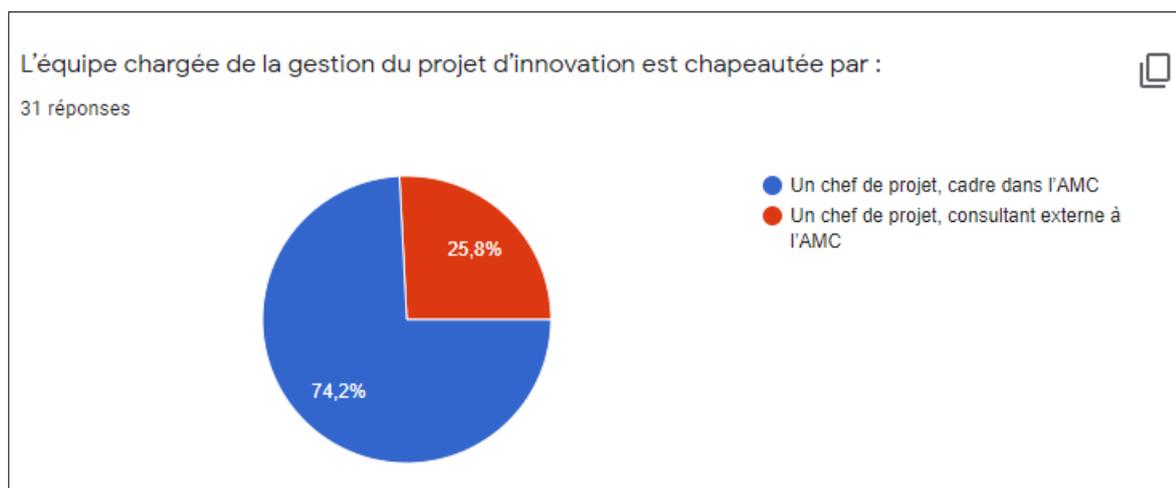
➤ **Les acteurs qui participent au projet d'innovation de l'AMC**

Le processus d'innovation est un processus qui comporte des phases enchainées, chacune des phases est chapeauté par une équipe nommée par le chef du projet.

Dans l'AMC marocaine le concept est le même, mais le chef du projet peut être un cadre interne de l'association comme il peut être un consultant externe.

Pour des raisons financières, la majorité des AMC marocaines (74,2%) responsabilisent un chef de projet cadre de l'AMC (qui est déjà formé par un expert externe de l'AMC) et 25,8% des AMC marocaines préfèrent déléguer cette tâche à un consultant externe de l'association.(Voir figure 8)

**Figure 8:Le chef de projet d'innovation de l'AMC**



**Source : Notre enquête du terrain en 2019**

➤ **Le temps**

Le facteur temps est un élément-clé qui conditionne la réussite ou l'échec de tous types de projet. Et qui dit innovation, dit un projet qui nécessite la maîtrise de nombreux éléments, y compris le temps.

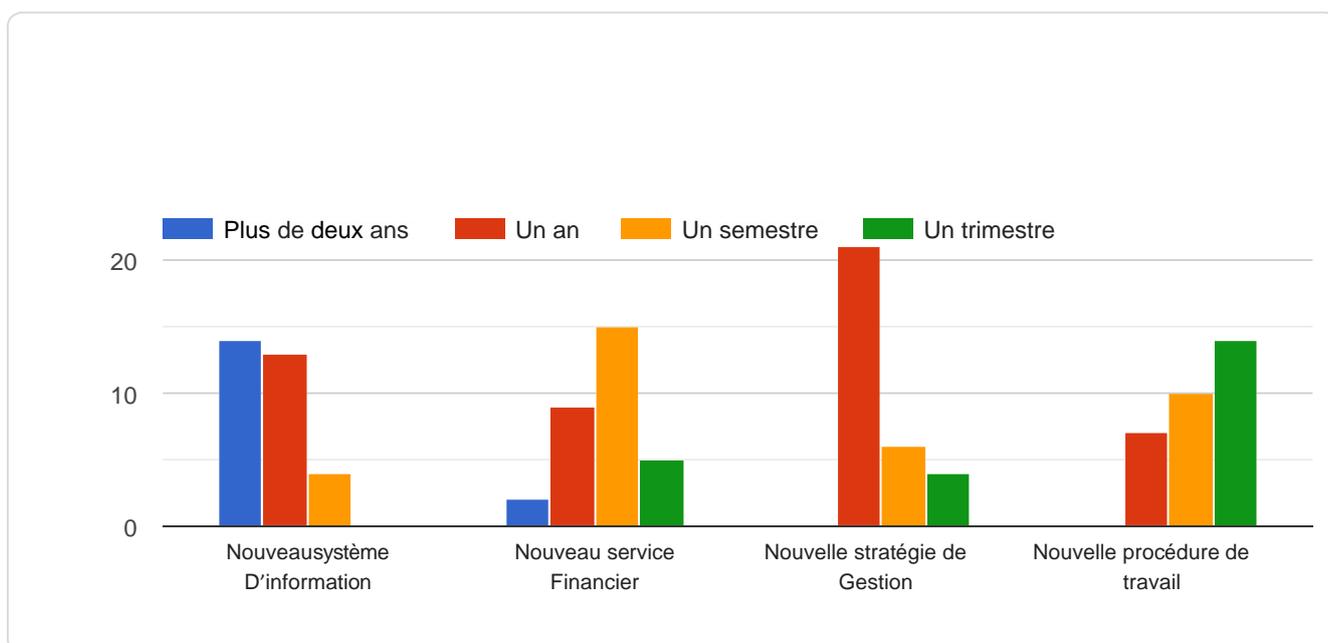
Si l'AMC marocaine ne maîtrise pas le facteur du temps dans ses projets d'innovation, elle risque sans doute de perdre des parts de marché importantes face aux concurrents. Et donc la question suivante permet de saisir premièrement les délais accordés aux projets d'innovation et ensuite de saisir la fréquence du lancement des projets d'innovation dans l'AMC marocaine.

D'après la figure 9, la durée d'intégration d'un nouvel outil dans l'AMC dépend de la forme du projet, et de son importance stratégique :

- Pour une nouvelle stratégie elle peut prendre une année pour son intégration, alors qu'un nouveau système d'information peut prendre jusqu'à deux ans pour son intégration.
- Pour l'intégration d'un nouveau service financier, il peut prendre un semestre alors qu'une nouvelle procédure de travail peut prendre un trimestre.

Donc la durée d'intégration de l'innovation dépend de sa nature et son degré de nouveauté ainsi que les mécanismes déployés pour sa mise en place sur le marché.

**Figure 9:Le temps accordé pour l'intégration d'un projet d'innovation dans une AMC**



Source : Notre enquête du terrain en 2019

### 2.2.3 Axe 3 : La prise de décision du lancement d'un projet d'innovation et les obstacles de projets d'innovation

L'axe suivant permet de voir si les gérants de l'AMC marocaines sont conscients de l'importance de l'innovation en tant que élément clé qui permet d'assurer la pérennité de l'AMC marocaine. Ensuite nous allons saisir les principaux obstacles qui mettent en échec le lancement d'un projet d'innovation.

➤ **Le choix d'investissement : un projet d'innovation**

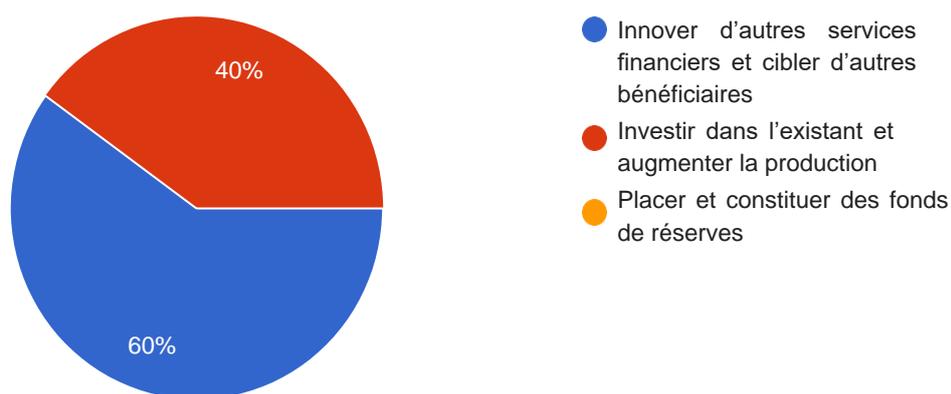
Cette question a pour objectif de saisir à quel point les cadres de l'AMC marocaines optent pour le choix de l'innovation au cas où l'AMC a suffisamment de ressources pour le financement.

Est-ce qu'ils vont penser à améliorer leurs structures par le lancement des innovations diversifiées, permettant à l'aboutissement des meilleurs résultats ou bien, ils vont garder la méthode classique de gestion qui reste timide face à l'innovation.

**Figure 10:Le choix d'investissement de l'AMC marocaine**

Si vous avez des ressources supplémentaires, vous allez opter pour quel choix :

30 réponses



**Source : Notre enquête du terrain en 2019**

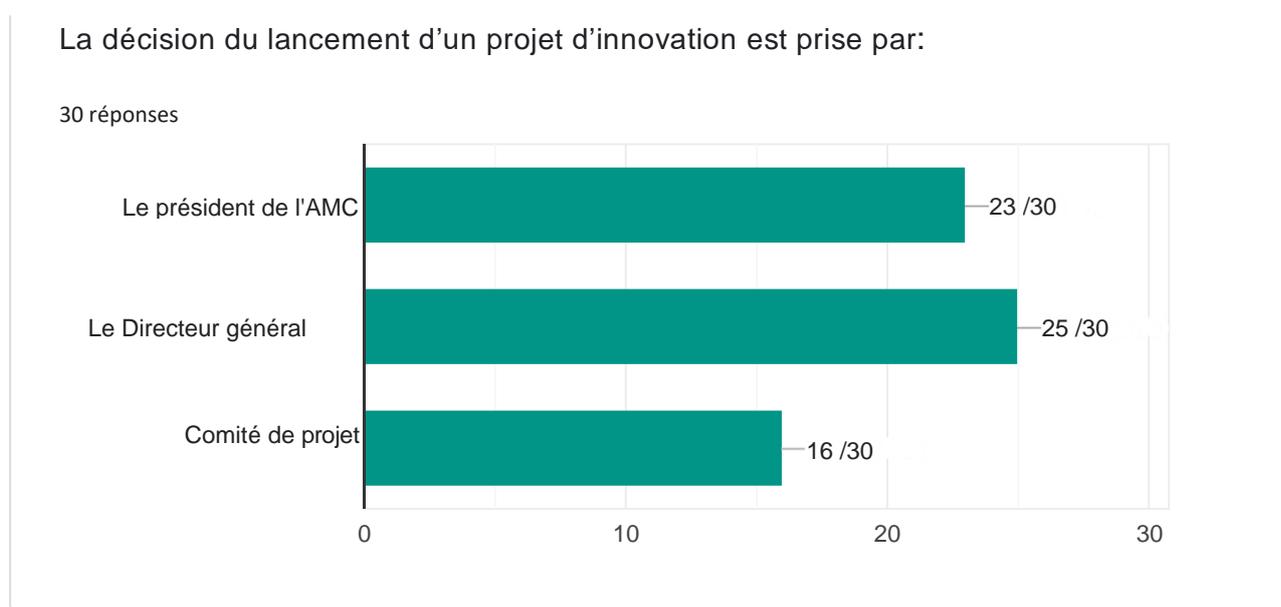
La figure 10 montre clairement que l'AMC marocaine est consciente de l'importance stratégique de l'innovation pour son développement durable, et toutes les AMC enquêtées ont confirmé qu'ils vont opter pour l'innovation de nouveaux services financiers et non financiers, si elles disposent des ressources supplémentaires.

➤ **Qui prend la décision du lancement des projets d'innovation ?**

Cette question permet de saisir à quel point la décision du lancement d'un projet d'innovation est stratégique et nécessite une hiérarchie pour l'autoriser dans l'association. Est-ce qu'un chef de département peut la prendre ou bien un comité de projet, un directeur général ou bien le président de l'AMC ?

La figure 11 montre clairement que la décision du lancement du projet d'innovation est prise généralement par le directeur général et des fois par le président de l'AMC et dans quelques cas par un comité de projet. La détermination des acteurs du processus d'innovation dépend de la taille de l'AMC, ainsi que de la forme et du degré de nouveauté de l'innovation. Notamment, si le projet donnera lieu à un changement stratégique de l'AMC, le président et la gouvernance qui prendront la décision et vice-versa.

**Figure 11: La décision du lancement du projet d'innovation**



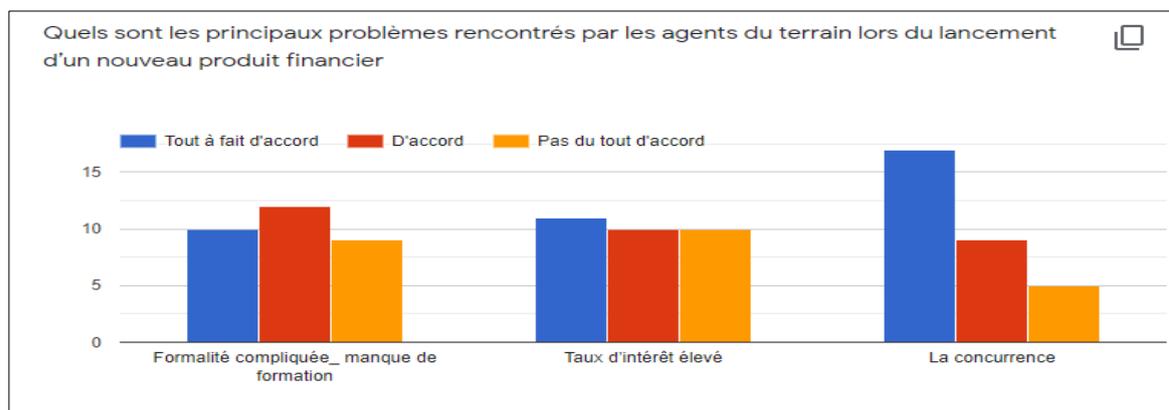
Source : Notre enquête du terrain en 2019

➤ **Les obstacles de l'innovation dans l'AMC marocaine**

La question suivante a pour objectif de soulever les principaux problèmes rencontrés lors du lancement d'un nouveau produit financier pour l'AMC. La majorité des réponses des interviewés tendent vers une diversité des causes :

- La concurrence ;
- Taux d'inclusion financière élevé ;
- Formalité compliquée/ manque des formations.

**Figure 12: Les principaux problèmes de l'AMC marocaine**



Source : Notre enquête du terrain en 2019

Dans le cadre de l'innovation commerciale, l'AMC marocaine fait face à des contraintes qui limitent son développement :

- Dans un premier temps, la concurrence présente la principale difficulté pour l'agent de crédit qui présente le nouveau produit aux bénéficiaires de l'AMC.
- Après, le taux d'inclusion financière élevé présente aussi un des freins du succès d'un nouveau service financier de l'AMC marocaine.
- Et on trouve à la fin que la formalité compliquée ainsi que le manque de formations sont deux problèmes qui limitent par exemple le lancement d'un nouveau service financier sur le marché.

### Conclusion

L'article suivant permet de dégager un certain nombre d'enseignements. Certains d'entre eux méritent une attention particulière :

- Le modèle du processus de l'innovation sociale dans les associations marocaines de la microfinance est interconnecté, et non linéaire ;
- L'innovation est en grande partie d'ordre commercial, mais elle peut prendre d'autres configurations, technologique par exemple, mais pas au sens radical : ce sont de simples applications technologiques qui couvrent plusieurs domaines (gestion du recouvrement, logiciel de paie...) ;
- Les innovations sociales introduites proviennent de l'environnement de l'AMC, plus exactement du secteur de la microfinance. On peut donc en déduire que cette

introduction relève de l'imitation-adaptation des meilleures pratiques adoptées par des structures marocaines ou étrangères.

- Pour l'intégration des acteurs dans le processus d'innovation, elle dépend de la taille de l'AMC. Les leaders et les associations de taille moyenne considèrent que l'implication des acteurs internes et externes à leur processus d'innovation sociale est nécessaire pour maîtriser et assurer la réussite d'un projet innovant. Concernant les petites AMC, nous avons trouvé que le manque des ressources financières et humaines est considéré comme un frein à leur développement et constitue donc une barrière pour l'intégration des acteurs (une partie du personnel, les clients...) dans leur processus d'innovation. Dans ce cas, l'introduction de l'innovation prend la forme d'une simple imitation des pratiques qui ont fait leur preuve chez les concurrents.

Pour les limites de ce travail de recherche, c'est que rares sont les travaux qui ont répondu aux problématiques de management de l'innovation dans le cas de la microfinance au Maroc et donc le présent travail n'est qu'une introduction vers ce que peut être développé au sein de l'AMC marocaine, bien évidemment les projets d'innovation qui peuvent permettre le financement d'une cible défavorisée, exclue du financement classique.

Pour les perspectives d'amélioration, nous pouvons dire que l'AMC d'aujourd'hui est beaucoup plus impliquée dans tous ce qui est développement social et économique du pays, ce qui lui oblige de développer son agilité par rapport l'intégration des ressources humaines qualifiées. Et là nous ouvrons la discussion sur un autre axe : l'importance des programmes de formations universitaires au Maroc et leurs apports pour l'instauration de la culture d'innovation au sein de l'entreprise marocaine.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aissaoui S. (2015), « Connaissance et innovation pour un partenariat science-industrie », Presse économique du Maroc.
- Besançon T. et Chochoy (2015), « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste », RECMA, N° 336, pp. 80–93.
- Bouâza A, Nafil Y. (2019), « Innovation sociale : analyse approfondie de ses relations avec les services, focus sur les services sociaux », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n° 19, pp. 1-26.
- Bouchard M. (2006), « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec », Public and Cooperative Economics, 77(2), pp.139-166.
- Charreire petit S., Durieux F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thiétart R.-A., Méthodes de recherches en management , 3ème éd., Dunod, Paris.
- Cloutier, J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Cahier de recherche du CRISES , N°ET0314 , Edition Centre de recherche sur les innovations sociales, UQAM.
- Codello P. (2016), « Plaidoyer pour un management de l'innovation sociale : le cas des sociétés coopératives d'intérêt collectif en France », Québec sommet international des coopératives, textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques, PP. 1-14.
- Djellal F. et Gallouj F. (2012), « Innovation sociale et Innovation de service : Première ébauche d'un dialogue nécessaire », Revue Innovations, 2012/2, n° 38, pp.37-66.
- Djellal F. et Gallouj F. (2012), « Innovation sociale et Innovation de service : Première ébauche d'un dialogue nécessaire », Revue Innovations, 2012/2, n° 38, pp.37-66.
- Evrard .Y, (1993), « La satisfaction du consommateur : état des recherches », Revue française du Marketing, ISSN 0035-3051, N°. 144-145, PP 53-66.
- Girod-Séville .M , Perret .V, (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, pp.13-33, Paris.
- Hakmi .L, (2010), Management de l'innovation : théories et méthodes, édition Horizon Pluriel.
- Hakmi .L, Zaoual .H, (2008), « La dimension territoriale de l'innovation », Revue Marché et organisations, 2, n° 7, pp. 17-35.
- Harrisson, D., Vezina, M., (2006). « L'INNOVATION SOCIALE: UNE Introduction. Annals of Public and Cooperative Economics » 77, 129–138. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2006.00300.x>

- Kline .J-S. & Rosenberg .N,(1986), « An Overview of Innovation », in Landau R., Rosenberg N. (Eds), The Positive Sum Strategy : Harnessing Technology for Economic Growth, Washington, DC, National Academic Press , pp.275-305.
- Rapport annuel d'activités du centre Mohammed VI (2015).
- Richez-Battesti .Net Vallade .D, (2012), « L'innovation sociale : acteurs et système », Revue Innovations, n°38.
- Sayarh Ilham et Bennis Karim (2020), « L'innovation Sociale et l'entrepreneuriat : évolution et approches »,vol 3,N°3 revue internationale des sciences de gestion .  
<https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/308/285>
- Temri L. (2000), « Les processus d'innovation : une approche par la complexité » communication à la IXème Conférence internationale du management stratégique, Montpellier.