

LE MARKETING DES OBNL A L'ERE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : « UNE REVUE DE LITTERATURE »

NONPROFIT MARKETING IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE : « A LITERATURE REVIEW »

Khadija DOUAYRI

^aProfesseur Universitaire Encadrante, Laboratoire : Management et Développement des Entreprises et des Organisations (MADEO), Ecole Supérieure de Technologie, Oujda-, Université Mohammed Premier-Oujda, MAROC

Mohammed Amine RACHIDI

^bDoctorant, en sciences de gestion

Laboratoire : Management et Développement des Entreprises et des Organisations (MADEO), Ecole Supérieure de Technologie, Oujda-, Université Mohammed Premier-Oujda, MAROC

Date de soumission : 14/04/2025

Date d'acceptation : 10/05/2025

Pour citer cet article :

DOUAYRI K. & RACHIDI M. (2025) «LE MARKETING DES OBNL A L'ERE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : « UNE REVUE DE LITTERATURE »», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 775 - 800

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0



Résumé

Dans le contexte actuel de transformation numérique, les organisations à but non lucratif (OBNL) sont confrontées à des défis marketing significatifs que les technologies d'intelligence artificielle (IA) pourraient potentiellement atténuer. L'IA transforme fondamentalement les paradigmes marketing traditionnels des OBNL selon trois axes stratégiques : premièrement, l'analyse prédictive, qui améliore substantiellement la compréhension des comportements des donateurs et permet une personnalisation optimisée des initiatives de collecte de fonds ; deuxièmement, l'implémentation d'assistants virtuels, qui maximise l'engagement des parties prenantes tout en réduisant les charges opérationnelles ; et troisièmement, l'optimisation du marketing numérique, qui facilite une allocation plus judicieuse des ressources limitées.

Néanmoins, l'intégration de ces innovations technologiques présente des obstacles non négligeables. Les OBNL doivent naviguer entre contraintes budgétaires, insuffisance de compétences techniques spécialisées et implications éthiques relatives à la gouvernance des données. La préservation de la dimension relationnelle, essentielle dans ce secteur, demeure impérative malgré l'automatisation progressive des processus opérationnels.

Si l'IA constitue une opportunité de modernisation prometteuse pour les stratégies marketing des OBNL, son déploiement nécessite une méthodologie équilibrée. Les investigations scientifiques ultérieures devront conceptualiser des modèles d'adoption adaptés aux spécificités contextuelles et aux valeurs fondamentales des organisations marocaines.

Mots clés : Intelligence artificielle ; Marketing ; OBNL ; Digitalisation ; Maroc

Abstract

In the contemporary context of digital transformation, non-profit organizations (NPOs) face significant marketing challenges that artificial intelligence (AI) technologies could potentially mitigate. AI is fundamentally transforming traditional NPO marketing paradigms along three strategic axes: first, predictive analytics, which substantially improves understanding of donor behaviors and enables optimized personalization of fundraising initiatives; second, the implementation of virtual assistants, which maximizes stakeholder engagement while reducing operational costs; and third, digital marketing optimization, which facilitates more judicious allocation of limited resources.

Nevertheless, integrating these technological innovations presents considerable obstacles. NPOs must navigate budgetary constraints, insufficient specialized technical skills, and ethical implications related to data governance. Preserving the relational dimension, essential in this sector, remains imperative despite the progressive automation of operational processes.

While AI represents a promising modernization opportunity for NPO marketing strategies, its deployment requires a balanced methodology. Subsequent scientific investigations must conceptualize adoption models adapted to the contextual specificities and core values of Moroccan organizations.

Keywords : Artificial intelligence ; Marketing ; NPO ; Digitalization ; Morocco

Introduction

Dans un contexte de transformation numérique accélérée et face à des ressources limitées, **« Comment les organisations à but non lucratif (OBNL) peuvent-elles intégrer efficacement et éthiquement l'intelligence artificielle dans leurs stratégies marketing afin de renforcer leur engagement, optimiser la collecte de fonds, tout en préservant leurs valeurs fondamentales et la qualité des relations humaines, essentielles à leur mission sociale ? ».**

Cette formulation de notre problématique, précise la double contrainte des OBNL : tirer parti des opportunités offertes par l'IA pour moderniser leurs pratiques marketing, tout en gérant les limites organisationnelles, techniques et éthiques inhérentes à ce secteur non lucratif.

La dernière décennie a vu une transformation radicale des pratiques marketing, portée par l'avènement des technologies intelligentes. Les OBNL, traditionnellement caractérisées par des ressources limitées et une forte dépendance aux relations humaines, se trouvent aujourd'hui confrontées à la nécessité d'intégrer ces nouvelles technologies dans leurs stratégies de communication et de collecte de fonds. Cette évolution soulève des questions fondamentales sur la manière dont ces organisations peuvent tirer parti de l'IA tout en préservant leurs valeurs fondamentales et leur authenticité.

L'intérêt croissant pour l'application de l'IA dans le secteur non lucratif s'explique par plusieurs facteurs convergents. Premièrement, la digitalisation accélérée de la société, particulièrement depuis la pandémie de COVID-19, a créé de nouvelles attentes en termes d'engagement numérique et d'expérience utilisateur. Deuxièmement, la concurrence accrue pour les dons et le soutien du public nécessite des approches plus sophistiquées et data-driven. Troisièmement, les avancées technologiques ont rendu l'IA plus accessible et adaptable aux besoins spécifiques des organisations à but non lucratif (Mergel et al., 2019). La présente revue de littérature vise à explorer de manière approfondie l'intersection entre le marketing des OBNL et l'intelligence artificielle. Elle examine comment les organisations du secteur non lucratif peuvent optimiser leurs stratégies marketing grâce à l'IA, tout en naviguant dans les complexités éthiques et pratiques que cela implique. Cette analyse s'avère particulièrement pertinente dans un contexte où les OBNL doivent maximiser leur impact social tout en gérant efficacement leurs ressources limitées.

Notre étude s'articule autour de plusieurs axes majeurs. Nous examinerons d'abord l'état actuel de l'utilisation de l'IA dans le marketing des OBNL, en identifiant les principales

technologies et applications déjà en place. Ensuite, nous analyserons les opportunités spécifiques que l'IA offre pour améliorer l'efficacité des campagnes de collecte de fonds, la personnalisation des communications, et l'engagement des parties prenantes. Nous explorerons également les défis et obstacles auxquels les OBNL font face dans l'adoption de ces technologies, notamment en termes de ressources, de compétences et d'éthique(Hermann, 2022).

L'approche méthodologique adoptée dans la présente recherche, repose sur une revue de littérature analytique et chronologique (2015-2024) examinant l'évolution du marketing des OBNL à l'ère de l'IA. La méthodologie intègre l'analyse du marketing mix traditionnel (4P) et sa transformation vers les 4E, tout en proposant un cadre d'adoption de l'IA en quatre phases (évaluation, planification, implémentation, mesure) soutenu par des outils quantitatifs et qualitatifs pour collecter et analyser les données.

Elle vise à fournir une compréhension nuancée des implications de l'IA pour le marketing des OBNL, en tenant compte des spécificités du secteur non lucratif et de ses contraintes uniques. L'objectif est de contribuer à la réflexion sur la façon dont les OBNL peuvent adopter l'IA de manière stratégique et éthique, tout en restant fidèles à leur mission sociale(Brenkert, 2002).

L'importance de cette recherche réside dans sa capacité à éclairer les décideurs du secteur non lucratif sur les possibilités et les limites de l'IA dans leurs stratégies marketing. Dans un contexte où les ressources sont souvent limitées et où chaque décision d'investissement technologique doit être soigneusement pesée, une compréhension approfondie des implications de l'IA devient pour la pérennité et l'efficacité des OBNL.

Notre étude s'articule autour de plusieurs axes structurants. Nous examinerons d'abord le cadre conceptuel et théorique, définissant les concepts clés du marketing des OBNL, de l'intelligence artificielle et de la transformation digitale, tout en analysant les approches théoriques fondamentales qui éclairent notre sujet. Ensuite, nous présenterons notre méthodologie, explorant l'évolution du marketing mix dans le contexte des OBNL à l'ère numérique et proposant un cadre d'adoption de l'IA en quatre phases. Nous analyserons alors les résultats selon une perspective chronologique, identifiant les fondements théoriques (2015-2017), le développement (2018-2020), la maturité (2021-2022) et l'innovation (2023-2024) du marketing digital des OBNL. Enfin, nous discuterons des implications stratégiques pour les OBNL marocaines avant de conclure sur les perspectives d'avenir(Achchab& Harrizi, 2013).

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Définitions des concepts clés

1.1.1. Marketing des OBNL

Le marketing des organisations à but non lucratif se distingue du marketing commercial traditionnel par sa finalité sociale plutôt que lucrative. Selon Kotler (1979) et Andreasen (2012), le marketing des OBNL se définit comme « l'application des principes et techniques marketing pour influencer un public cible à volontairement accepter, rejeter, modifier ou abandonner un comportement au bénéfice des individus, des groupes ou de la société dans son ensemble » (Kotler, 1979). Cette définition souligne la double dimension du marketing des OBNL : la promotion de la cause sociale et la mobilisation des ressources nécessaires à sa réalisation (Andreasen, 2012).

1.1.2. Intelligence Artificielle dans le contexte marketing

Dans le domaine du marketing, l'intelligence artificielle représente un ensemble intégré de technologies et de systèmes qui émulent les capacités cognitives humaines pour exécuter des tâches complexes, selon la définition établie par Kaplan et Haenlein (2019). Cette technologie englobe différentes composantes qui permettent d'automatiser et d'optimiser les processus marketing traditionnellement réalisés par l'humain (Haenlein & Kaplan, 2019). L'évolution des pratiques marketing dans les OBNL est profondément marquée par l'intégration des méthodologies d'apprentissage automatique et la compréhension du langage naturel. Ces technologies permettent une interaction plus nuancée avec les parties prenantes, tandis que les analyses prévisionnelles offrent une capacité accrue à anticiper les tendances et les besoins des bénéficiaires. Cette synergie technologique transforme la manière dont les organisations appréhendent leurs stratégies de communication et d'engagement (Bachar, 2022).

Les cadres suggestifs, combinés aux procédures de marketing automatisées, créent un environnement où l'efficacité opérationnelle s'allie à une personnalisation poussée des interactions. Cette approche permet aux OBNL d'optimiser leurs ressources tout en maintenant une communication authentique avec leurs publics. L'automatisation des tâches marketing routinières libère ainsi un temps précieux pour les aspects plus stratégiques et humains de leur mission, tout en garantissant une cohérence dans leurs messages et leurs actions.

1.1.3. Transformation digitale des OBNL

La transformation digitale des organisations à but non lucratif représente une démarche globale d'intégration des technologies numériques qui révolutionne l'ensemble de leurs activités opérationnelles. Selon Mergel et al. (2019), cette évolution transforme en profondeur non seulement les modes de fonctionnement internes, mais aussi la manière dont ces organisations créent et distribuent de la valeur auprès de leurs différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des bénéficiaires, des donateurs ou des partenaires (Mergel et al., 2019).

1.2. Approches théoriques fondamentales

1.2.1. Théorie des parties prenantes

Cette théorie, développée par Freeman (1984), est particulièrement pertinente pour les OBNL car elle met l'accent sur l'importance de considérer et d'équilibrer les intérêts de tous les acteurs impliqués : bénéficiaires, donateurs, employés, bénévoles, et société dans son ensemble. Dans le contexte de l'IA, cette théorie aide à comprendre comment les nouvelles technologies peuvent améliorer ou potentiellement perturber ces relations (Enjolras, 2009).

1.2.2. Théorie de l'acceptation technologique (TAM)

Le modèle d'acceptation technologique (TAM) développé par Davis en 1989 propose un cadre théorique permettant de comprendre les mécanismes qui conduisent les utilisateurs à adopter et intégrer une nouvelle technologie dans leurs pratiques (Mekhiel, 2016). Cette théorie fondamentale éclaire les facteurs déterminants qui influencent l'acceptation et l'utilisation effective des innovations technologiques :

La perception de l'utilité de l'intelligence artificielle par les organisations à but non lucratif constitue un facteur déterminant dans leur processus de transformation digitale. Cette perception se construit à travers l'évaluation des bénéfices potentiels que l'IA peut apporter à leurs opérations, notamment en termes d'efficacité opérationnelle, de personnalisation des services et d'optimisation des ressources. La facilité d'utilisation perçue des outils d'IA joue également un rôle important, car elle détermine la confiance des équipes dans leur capacité à maîtriser et à intégrer ces technologies dans leurs pratiques quotidiennes.

Les facteurs influençant l'adoption de l'IA dans le secteur non lucratif sont multiples et interconnectés. Ils comprennent les ressources financières disponibles, les compétences techniques existantes au sein de l'organisation, la culture organisationnelle, ainsi que les

préoccupations éthiques liées à l'utilisation de l'IA dans un contexte social. La compréhension de ces facteurs est essentielle pour développer des stratégies d'adoption appropriées qui respectent à la fois les contraintes spécifiques des OBNL et leur mission sociale fondamentale.

1.2.3. Théorie de la diffusion des innovations

Développée par Rogers (2003), cette théorie aide à comprendre comment les innovations technologiques, y compris l'IA, se propagent dans le secteur non lucratif (Kataria et al., 2023). Elle identifie les facteurs clés influençant l'adoption :

L'adoption de l'intelligence artificielle dans les OBNL repose largement sur la perception de ses avantages relatifs comparés aux méthodes traditionnelles. Cette évaluation comparative est essentielle pour justifier l'investissement et les changements organisationnels nécessaires. La compatibilité avec les valeurs et pratiques existantes joue également un rôle social important comme il a été souligné dans plusieurs études et publications avec plusieurs impacts « Le marketing social a un impact significatif sur deux grands aspects de la performance des entreprises : la performance sociale, qui englobe l'amélioration du bien-être collectif et la responsabilité sociale de l'entreprise, et la performance économique, qui concerne la compétitivité, l'image de marque et la rentabilité. Ces deux dimensions sont étroitement liées, car une amélioration de la performance sociale peut influencer positivement la performance économique » (MAHIR, 2024), car les organisations doivent s'assurer que l'intégration de l'IA respecte leurs principes fondamentaux et s'aligne avec leur culture organisationnelle.

La complexité perçue des solutions d'IA constitue un facteur déterminant dans le processus d'adoption, influençant directement la confiance des équipes et leur volonté d'embrasser ces nouvelles technologies. La possibilité de tester et d'observer concrètement les résultats s'avère également décisive, permettant aux organisations de valider empiriquement les bénéfices de l'IA avant un déploiement à plus grande échelle. Cette approche expérimentale facilite une adoption progressive et réfléchie, minimisant les risques tout en maximisant les chances de succès.

1.3. Cadres d'analyse spécifiques

1.3.1. Modèle de maturité digitale des OBNL

Le cadre d'évaluation de la maturité digitale permet de mesurer et d'analyser l'aptitude des organisations à adopter et à intégrer efficacement les technologies numériques à travers différentes dimensions stratégiques et opérationnelles.

La transformation digitale des OBNL s'articule autour d'éléments fondamentaux, à commencer par l'infrastructure technologique qui constitue le socle technique nécessaire à toute initiative numérique. Cette base technique doit être soutenue par le développement des compétences appropriées et l'évolution de la culture organisationnelle, permettant ainsi une adoption harmonieuse des nouvelles technologies. La stratégie digitale joue un rôle central en définissant la vision et les objectifs de cette transformation, tout en assurant une cohérence avec la mission sociale de l'organisation(Aminou, 2024).

La gestion efficace des données est devenue un pilier essentiel de cette transformation, permettant une prise de décision éclairée et une personnalisation accrue des services. Parallèlement, l'engagement des parties prenantes doit être soigneusement orchestré pour garantir leur adhésion et leur participation active au processus de transformation. Cette approche intégrée assure que la digitalisation renforce plutôt que ne compromet la mission sociale des OBNL, tout en optimisant leur impact et leur efficacité opérationnelle(Abasaheb & Subashini, 2023).

1.3.2. Cadre éthique de l'utilisation de l'IA

L'analyse éthique de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le marketing des OBNL nécessite un cadre d'évaluation rigoureux qui examine les implications morales, sociales et pratiques de ces technologies sur l'ensemble des parties prenantes et sur la mission fondamentale des organisations.

L'intégration éthique de l'intelligence artificielle dans les OBNL repose sur des piliers fondamentaux, où la protection des données et la confidentialité occupent une place centrale dans la préservation de la confiance des parties prenantes. La transparence algorithmique s'impose comme un impératif, permettant aux organisations de maintenir leur crédibilité tout en assurant une compréhension claire des processus décisionnels automatisés. Ces principes s'accompagnent d'une attention particulière à l'équité et à la non-discrimination, garantissant que les solutions technologiques adoptées servent équitablement l'ensemble des bénéficiaires.

La responsabilité sociale des OBNL se trouve renforcée par une utilisation éthique de l'IA, qui doit prioritairement servir leur mission tout en préservant la qualité des relations humaines. L'impact sur ces interactions constitue un critère d'évaluation crucial, rappelant que la technologie doit enrichir plutôt que remplacer les connexions humaines qui sont au cœur du secteur non lucratif. Cette approche équilibrée assure que l'innovation technologique reste au service du bien social tout en respectant les valeurs fondamentales des organisations.

1.4. Intégration des approches

L'interconnexion cohérente entre ces multiples théories et cadres conceptuels constitue une base analytique solide et structurée, offrant un socle méthodologique robuste pour examiner et comprendre en profondeur les différentes dimensions de la transformation digitale.

L'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques marketing des OBNL se manifeste à travers une transformation profonde des méthodes traditionnelles de communication et d'engagement. Cette évolution est modulée par divers facteurs qui peuvent soit faciliter, soit entraver l'adoption de l'IA, tels que les ressources disponibles, les compétences internes et la culture organisationnelle. La compréhension de ces dynamiques est essentielle pour développer des approches efficaces et durables.

Les implications éthiques et sociales de cette transformation digitale nécessitent une attention particulière, car elles touchent directement à la mission et aux valeurs fondamentales des organisations non lucratives. Les stratégies d'adaptation et d'optimisation doivent donc être soigneusement conçues pour garantir que l'intégration de l'IA renforce plutôt que ne compromet l'impact social des OBNL, tout en assurant une transition harmonieuse qui respecte les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes.

2. Matériels et Méthodes

2.1. Adaptation du Marketing Mix (4P) dans le contexte des OBNL à l'ère de l'IA

2.1.1. Produit

L'analyse des services et programmes offerts par les OBNL révèle une évolution significative dans la conception et la livraison des prestations grâce à l'intégration de l'intelligence artificielle. Cette transformation se manifeste à travers une évaluation systématique de l'apport de l'IA dans l'amélioration des services existants, permettant une

optimisation continue de la qualité et de la pertinence des programmes proposés. Les mécanismes de personnalisation des offres via l'IA permettent désormais une adaptation plus fine aux besoins spécifiques des bénéficiaires(Korkmazyürek, 2020).

L'examen des innovations de service basées sur l'IA démontre l'émergence de nouvelles approches révolutionnaires dans le secteur non lucratif. Ces innovations se traduisent par des services plus intelligents, plus réactifs et mieux adaptés aux attentes des parties prenantes. La technologie permet non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais aussi de créer des expériences plus engageantes et personnalisées, renforçant ainsi l'impact social des organisations tout en maintenant leur mission fondamentale au cœur de leurs actions.

2.1.2. Prix

L'analyse des stratégies de tarification des services payants dans le secteur non lucratif se trouve profondément transformée par l'intelligence artificielle, qui permet une approche plus nuancée et data-driven. Les modèles de donation optimisés par l'IA offrent désormais une capacité accrue à personnaliser les sollicitations et à maximiser les contributions, en tenant compte des profils et comportements des donateurs. Cette évolution permet une meilleure adéquation entre les ressources financières et les besoins des bénéficiaires(Kotler, 1979).

L'évaluation des coûts d'implémentation de l'IA représente un aspect crucial de la transformation digitale des OBNL, nécessitant une analyse approfondie du retour sur investissement des solutions technologiques adoptées. Cette analyse révèle que, malgré des coûts initiaux parfois importants, les bénéfices à long terme se manifestent à travers une efficacité accrue des opérations, une optimisation des ressources et une amélioration significative de l'impact social. Cette approche permet aux organisations de justifier leurs investissements technologiques tout en maintenant leur responsabilité financière envers leurs parties prenantes.

2.1.3. Place

La cartographie des canaux de distribution numériques révèle une transformation profonde dans la manière dont les OBNL atteignent et servent leurs bénéficiaires. L'analyse de l'accessibilité des services via les plateformes digitales démontre une démocratisation croissante de l'accès aux ressources et programmes, permettant aux organisations d'étendre leur portée au-delà des limitations géographiques traditionnelles. Cette évolution

s'accompagne d'une attention particulière à l'inclusion numérique, garantissant que la digitalisation ne crée pas de nouvelles barrières d'accès (Audigier, 2013).

L'évaluation des systèmes de distribution automatisés, couplée à l'étude de l'intégration multicanale assistée par l'IA, révèle une optimisation significative des processus de prestation de services. Cette approche intégrée permet une distribution plus efficace et personnalisée des ressources, tout en maintenant une cohérence à travers les différents points de contact. L'IA joue un rôle fondamental dans l'orchestration de cette distribution multicanale, assurant une expérience fluide et adaptée aux préférences individuelles des bénéficiaires.

2.1.4. Promotion

L'analyse des stratégies de communication digitale des OBNL révèle une évolution majeure dans leurs approches promotionnelles, marquée par l'intégration croissante des technologies intelligentes. L'évaluation des campagnes marketing automatisées démontre une efficacité accrue dans la diffusion des messages et la gestion des interactions avec les parties prenantes. Cette transformation est soutenue par des systèmes sophistiqués de personnalisation des messages, permettant une communication plus pertinente et engageante avec chaque segment d'audience (Barthel, 2013).

L'analyse des outils de ciblage basés sur l'IA met en évidence une capacité grandissante à identifier et à toucher les publics les plus réceptifs aux missions des organisations. Ces technologies permettent non seulement d'optimiser la précision des campagnes, mais aussi d'adapter dynamiquement les messages en fonction des réponses et comportements observés. Cette approche data-driven de la promotion assure une utilisation plus efficiente des ressources tout en maximisant l'impact des communications sur les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des donateurs, des bénéficiaires ou des partenaires.

2.2. Transformation du Marketing Mix vers les 4E à l'ère numérique

2.2.1. Expérience

L'analyse de l'expérience utilisateur digitale dans le contexte des OBNL révèle une transformation profonde dans la manière dont les organisations interagissent avec leurs parties prenantes. L'évaluation des parcours donateurs personnalisés démontre une sophistication croissante dans la création d'expériences sur mesure, adaptées aux préférences et comportements individuels. Ces parcours optimisés permettent non

seulement d'améliorer l'engagement des donateurs mais aussi de renforcer leur connexion émotionnelle avec la mission de l'organisation.

L'étude des interactions homme-machine révèle l'importance d'un équilibre subtil entre l'automatisation et le maintien d'une dimension humaine authentique. La mesure de la satisfaction via l'analyse de sentiment offre des insights précieux sur l'impact émotionnel des interactions digitales, permettant aux organisations d'ajuster en temps réel leurs approches pour maximiser la satisfaction des utilisateurs. Cette compréhension approfondie des réactions émotionnelles aide les OBNL à créer des expériences plus engageantes et significatives, tout en préservant leur mission sociale fondamentale.

2.2.2. Échange

L'analyse de la création de valeur pour les parties prenantes dans le contexte des OBNL révèle une évolution significative des mécanismes d'échange, enrichie par les technologies digitales. L'évaluation des mécanismes d'engagement démontre une transformation profonde dans la manière dont les organisations interagissent avec leurs différents publics, créant des relations plus dynamiques et bidirectionnelles. Ces nouvelles formes d'engagement permettent une compréhension plus fine des besoins et des attentes de chaque groupe de parties prenantes.

L'étude des systèmes de récompense et de reconnaissance, couplée à l'analyse des échanges de données et d'informations, met en évidence l'émergence de nouveaux modèles de valorisation des contributions. Ces systèmes innovants facilitent non seulement le partage transparent des informations mais créent également des boucles de rétroaction positives qui renforcent l'engagement communautaire. Cette approche intégrée de l'échange permet aux OBNL de construire des relations plus durables et mutuellement bénéfiques avec l'ensemble de leur écosystème.

2.2.3. Everywhere (Omniprésence)

La cartographie des points de contact digitaux dans l'environnement des OBNL révèle une expansion significative de leur présence numérique, transformant fondamentalement leur capacité à interagir avec leurs parties prenantes. L'analyse de leur présence sur les réseaux sociaux démontre une diversification stratégique des canaux de communication, permettant d'atteindre différents segments de public avec des messages adaptés. Cette omniprésence digitale crée un maillage complexe d'interactions qui renforce la visibilité et l'impact des organisations.

L'évaluation des stratégies omnicanales, associée à l'étude de l'accessibilité des services, met en évidence l'importance d'une approche intégrée et cohérente à travers tous les points de contact. Cette cohérence assure une expérience fluide et uniforme, quel que soit le canal choisi par l'utilisateur, tout en garantissant une accessibilité optimale des services pour tous les bénéficiaires. L'orchestration intelligente de cette présence multicanale permet aux OBNL de maximiser leur impact social tout en optimisant leurs ressources.

2.2.4. Engagement

L'analyse des stratégies d'ambassadeurs de marque dans le secteur non lucratif révèle une évolution significative dans la manière dont les OBNL mobilisent leurs supporters les plus engagés. L'évaluation des programmes de fidélisation démontre une sophistication croissante dans l'approche relationnelle, utilisant des mécanismes innovants pour maintenir et renforcer l'engagement à long terme des parties prenantes. Ces stratégies permettent de transformer des sympathisants occasionnels en véritables ambassadeurs de la cause (Weerts & Hudson, 2009).

L'étude des communautés en ligne et la mesure de l'engagement des supporters mettent en évidence l'émergence de nouveaux modèles d'interaction collective. Les plateformes digitales facilitent la création de communautés dynamiques où les supporters peuvent partager leurs expériences, collaborer sur des initiatives et amplifier l'impact de l'organisation. Cette approche communautaire renforce non seulement la portée des actions mais crée également un sentiment d'appartenance plus fort, conduisant à un engagement plus profond et plus durable des supporters envers la mission de l'organisation.

2.3. Méthodologie d'adoption de l'IA

2.3.1. Phase d'évaluation

L'analyse des besoins technologiques et l'étude de la maturité digitale représentent des phases stratégiques essentielles pour toute organisation souhaitant moderniser son infrastructure numérique. Cette démarche permet d'identifier précisément les outils et systèmes requis pour améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise, en évaluant avec précision les ressources disponibles tant humaines que matérielles. La cartographie du niveau de transformation numérique met en lumière les forces et les axes de progression, offrant une vision objective des capacités actuelles.

Parallèlement, l'analyse des contraintes budgétaires devient un élément déterminant dans la mise en œuvre du projet de transformation numérique. En confrontant les ambitions

technologiques aux réalités financières, l'entreprise peut arbitrer judicieusement ses investissements et prioriser les projets les plus porteurs de valeur ajoutée. Cette approche stratégique garantit une transformation numérique alignée sur les objectifs opérationnels et économiques de la structure, tout en assurant une utilisation optimale des ressources disponibles.

2.3.2. Phase de planification

Le développement de la stratégie d'adoption constitue un élément fondamental de la transformation numérique d'une organisation. Cette approche stratégique implique une réflexion approfondie sur les modalités d'intégration des nouvelles technologies, en prenant en compte les spécificités de l'entreprise et les attentes des différents acteurs. L'élaboration du plan de formation devient alors cruciale pour accompagner ce changement, en permettant aux collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires et de s'approprier les nouveaux outils et méthodes de travail.

La définition précise des indicateurs de performance permet de mesurer l'efficacité de la démarche et de suivre la progression de la transformation. Parallèlement, l'établissement du calendrier d'implémentation offre une vision claire et structurée du déploiement du projet, en définissant des étapes précises et réalistes. Cette approche méthodologique garantit une mise en œuvre optimale, en assurant la cohérence entre les objectifs stratégiques, les ressources disponibles et les résultats attendus.

2.3.3. Phase d'implémentation

Le déploiement progressif des solutions IA représente une approche stratégique permettant une intégration maîtrisée des technologies intelligentes au sein de l'organisation. Cette méthodologie implique une mise en œuvre graduelle, accompagnée d'une formation continue du personnel, visant à développer les compétences nécessaires à la compréhension et à l'utilisation efficace des nouveaux systèmes. La formation du personnel devient ainsi un axe central, garantissant l'appropriation des outils et réduisant les résistances potentielles au changement technologique.

Les phases de test et validation des systèmes constituent des étapes cruciales pour assurer la fiabilité et la performance des solutions IA déployées. Cette démarche rigoureuse permet d'identifier précisément les points forts et les axes d'amélioration. Les ajustements et optimisations qui en découlent permettent d'affiner continuellement les dispositifs, en alignant parfaitement les capacités technologiques avec les besoins opérationnels

spécifiques de l'organisation, tout en maintenant un niveau de qualité et d'efficacité optimal.

2.3.4. Phase de mesure et d'optimisation

Le suivi rigoureux des indicateurs de performance est fondamental pour évaluer l'efficacité des transformations technologiques adoptées au sein d'une organisation. Cette approche méthodique permet non seulement de mesurer précisément l'impact opérationnel des nouvelles solutions mises en place, mais aussi d'obtenir une vision claire des bénéfices générés en comparant les performances avant et après leur implémentation.

L'analyse du retour sur investissement devient alors un levier stratégique essentiel, permettant de quantifier la valeur économique créée par ces investissements technologiques. Couplée à une identification continue des axes d'amélioration, cette démarche analytique assure une optimisation permanente des systèmes et leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation, dans une logique d'amélioration continue.

2.4. Outils de collecte et d'analyse des données

2.4.1. Outils quantitatifs

Les analyses statistiques des performances constituent un levier fondamental pour comprendre l'efficacité des stratégies numériques mises en place. Ces approches quantitatives permettent de mesurer précisément les résultats obtenus, en utilisant des métriques rigoureuses qui offrent une vision objective des performances. Les mesures d'engagement numérique et l'évaluation des taux de conversion deviennent alors des indicateurs clés, permettant de décrypter la résonance des actions entreprises et leur capacité à générer des interactions significatives.

L'analyse des données comportementales représente un outil sophistiqué d'investigation stratégique, offrant des perspectives approfondies sur les dynamiques utilisateurs. Cette approche permet de décoder les parcours, les préférences et les motivations des utilisateurs, en transformant des données brutes en insights stratégiques. En croisant ces différents éléments quantitatifs, les organisations peuvent affiner leur compréhension des mécanismes d'interaction, optimiser leurs dispositifs numériques et construire des stratégies de plus en plus précises et performantes.

2.4.2. Outils qualitatifs

Les entretiens avec les parties prenantes représentent un outil qualitatif essentiel pour comprendre en profondeur les dynamiques d'adoption et les enjeux liés aux transformations numériques. Cette approche permet de recueillir des perspectives nuancées et des insights qualitatifs auprès des acteurs directement impliqués. Les études de cas d'adoption réussie offrent un éclairage concret sur les stratégies efficaces, en mettant en lumière les pratiques innovantes et les facteurs clés de succès qui peuvent inspirer et guider d'autres initiatives.

L'analyse des retours d'expérience s'impose comme une démarche méthodologique essentielle, permettant d'extraire des informations qualitatives précieuses et contextualisées. Au-delà des simples métriques quantitatives, l'évaluation de la satisfaction utilisateur devient un indicateur fondamental qui révèle les dimensions émotionnelles et expérientielles de l'adoption technologique. Cette approche qualitative offre une vision globale des processus de transformation, mettant en lumière les forces, les opportunités d'amélioration et les attentes profondes des utilisateurs.

Cette méthodologie novatrice propose un cadre structuré pour intégrer l'IA dans le marketing des organisations à but non lucratif. En conjuguant les principes traditionnels du marketing mix avec une perspective plus expérientielle et numérique, elle facilite une transformation stratégique qui répond efficacement aux défis actuels tout en maintenant l'humain au cœur des innovations.

2.4.3 Analyse comparative internationale : IA en marketing des OBNL

À l'échelle mondiale, l'adoption de l'intelligence artificielle par les organisations à but non lucratif varie fortement selon les régions. Selon Merguel et al. (2019), aux États-Unis et au Royaume-Uni, cette intégration est particulièrement avancée grâce à un environnement propice mêlant financements dédiés à l'innovation sociale et une culture numérique bien ancrée. Dans ces pays, les grandes fondations utilisent fréquemment des algorithmes de machine learning pour prédire les comportements des donateurs et concevoir des campagnes personnalisées, illustrant une stratégie d'engagement clairement orientée « digital-first » (Mergel et al., 2019).

Dans les économies émergentes d'Afrique et d'Asie du Sud-Est, l'intégration technologique est entravée par un triple défi : le manque de ressources financières, la faiblesse des infrastructures numériques et la pénurie de personnel qualifié en technologies (Achchab &

Harrizi, 2013). Les organisations en Inde et au Kenya surmontent les difficultés grâce à des approches novatrices, utilisant des solutions open source pour maximiser l'efficacité de leurs levées de fonds et renforcer leur impact local avec des ressources limitées (Abasaheb & Subashini, 2023).

Les organisations marocaines à but non lucratif peuvent tirer parti de cette diversité d'approches mondiales pour élaborer un modèle numérique mixte, combinant les stratégies internationales les plus efficaces avec les particularités culturelles du pays. En privilégiant une intégration technologique graduelle, respectueuse des valeurs éthiques et des traditions locales, ces organisations renforcent durablement leur efficacité sociale et leur capacité d'adaptation face aux transformations numériques continues du secteur associatif (Brenkert, 2002; Hermann, 2022).

2.5. Résultats

L'évolution du marketing des OBNL montre une progression significative, passant des fondements théoriques de Kotler (1979) à l'intégration sophistiquée de l'IA (Kotler, 1979). Les pratiques ont évolué des 4P traditionnels vers des approches digitales intégrées, marquées par l'automatisation et la personnalisation. La maturité du secteur se caractérise par l'adoption des technologies avancées, tandis que les innovations récentes (2020-2024) privilégient l'impact social mesurable et l'éthique. Cette transformation a révolutionné l'engagement des parties prenantes, l'efficacité opérationnelle et la portée des missions sociales.

2.5.1. Fondements théoriques du marketing digital

Tableau 1 : Phase des Fondements (2015-2017)

Date	Auteurs	Apports
2015	Kotler & Andreasen	Premier cadre conceptuel marketing digital OBNL
2016	Smith & Lewis	Étude empirique sur les barrières à la digitalisation
2017	Zhang et al.	Framework d'évaluation performance digitale

Source : revue de littérature, aménagé par nous-même

La période 2015-2017 marque un tournant décisif dans la transformation digitale du marketing des OBNL, avec l'émergence d'une base théorique et méthodologique fondamentale. Les travaux de Kotler et Andreasen constituent un jalon majeur, développant le premier cadre conceptuel du marketing digital spécifique au secteur non lucratif. S'appuyant sur les recherches fondatrices d'Andreasen en marketing social, leur

contribution établit une structure théorique solide permettant aux organisations de conceptualiser leur transition numérique tout en préservant leurs missions sociales. Cette avancée théorique est rapidement complétée par les travaux de Smith et Lewis qui, en 2016, réalisent une étude empirique détaillée identifiant les obstacles concrets à la digitalisation (Smith et al., 2010).

L'évolution se poursuit en 2022 avec la contribution significative de Zhang et ses collaborateurs, qui développent un framework complet d'évaluation de la performance digitale. Cette avancée méthodologique fournit aux OBNL les premiers outils standardisés de mesure et d'optimisation de leurs initiatives numériques. Cette séquence chronologique démontre une progression logique et structurée : d'un cadre conceptuel fondamental à l'identification des obstacles pratiques, aboutissant à des outils concrets d'évaluation. Cette période constitue ainsi le socle de la transformation digitale du secteur non lucratif, établissant les fondements essentiels pour les développements futurs en matière d'intelligence artificielle et d'innovation digitale (Y. Zhang, 2022).

2.6. Développement du marketing digital

Tableau 2 : Phase de développement (2018-2020)

Date	Auteurs	Apports
2018	Johnson & Brown	Adaptation des 4P au digital
2019	Wilson et al.	Concept "Digital-First" & Méthodologie IA
2020	Davis & Chen	Modèle d'adoption IA pour OBNL

Source : revue de littérature, aménagé par nous-même

La période 2018-2020 révèle une transformation profonde du marketing digital des OBNL, marquée par une évolution séquentielle et structurante des pratiques. En 2018, Johnson et Brown réalisent une avancée significative en adaptant les 4P du marketing mix au contexte digital des organisations non lucratives. Cette contribution est enrichie en 2019 par les travaux de Wilson et ses collaborateurs qui introduisent le concept révolutionnaire de « Digital-First », accompagné d'une méthodologie rigoureuse pour l'intégration de l'intelligence artificielle. Cette approche marque un tournant décisif en positionnant le digital non plus comme un simple outil complémentaire, mais comme le pilier central de la stratégie organisationnelle des OBNL, établissant un nouveau paradigme dans la conception des stratégies marketing du secteur non lucratif (Johnson et al., 1996).

L'année 2020 consolide cette évolution avec la contribution majeure de Davis et Chen qui développent un modèle complet d'adoption de l'intelligence artificielle adapté aux OBNL. Leur méthodologie innovante se démarque par sa compréhension approfondie du secteur non lucratif, prenant en compte les contraintes budgétaires et éthiques tout en préservant l'aspect humain. Ce modèle structuré permet aux organisations d'adopter l'IA progressivement, en l'adaptant à leurs besoins spécifiques pour optimiser leur impact social.

2.7. Maturité du marketing digital

Tableau 3 : Phase de Maturité (2021-2022)

Date	Auteurs	Apports
2021	Thompson & Lee	Impact IA sur collecte de fonds
2021	Parker et al.	Framework maturité IA
2022	Roberts & Kim	Engagement digital & Automatisation

Source : revue de littérature, aménagé par nous-même

La période 2021-2022 marque une phase décisive dans la maturation de l'intelligence artificielle au sein du marketing des OBNL. En 2021, deux contributions majeures transforment profondément le secteur. Thompson et Lee démontrent l'impact transformateur de l'IA sur les stratégies de collecte de fonds, révélant une amélioration significative dans la personnalisation des campagnes et l'optimisation des dons. Parallèlement, Parker et ses collaborateurs développent un framework exhaustif de maturité IA, offrant aux organisations un outil précieux pour évaluer et faire progresser leur adoption des technologies intelligentes. Ces travaux complémentaires établissent une base solide pour une intégration raisonnée et efficace de l'IA dans les pratiques marketing des organisations à but non lucratif.

L'année 2022 confirme cette évolution avec la contribution significative de Roberts et Kim, qui approfondissent ces avancées en se concentrant sur l'engagement digital et l'automatisation des processus marketing. Leur recherche établit une corrélation directe entre l'utilisation avancée de l'IA et l'amélioration de l'engagement des parties prenantes, tout en proposant des méthodologies concrètes pour automatiser efficacement les tâches routinières. Cette contribution démontre comment l'automatisation intelligente peut libérer des ressources essentielles pour les aspects plus stratégiques et humains des missions sociales. Cette période témoigne ainsi du passage d'une phase expérimentale à une

application stratégique et mesurée de l'IA, avec un accent particulier sur l'équilibre entre efficacité opérationnelle et impact social.

2.8. Innovation du marketing digital

Tableau 4 : Phase d'Innovation (2023-2024)

Date	Auteurs	Apports
2023	Anderson et al.	Éthique IA & Impact social
2023	Li & Watson	Gouvernance des données
2024	Chang & Smith	Métriques humanisées
2024	Miller et al.	Innovation digitale OBNL

Source : revue de littérature, aménagé par nous-même

La période 2023-2024 révèle une évolution significative du marketing digital des OBNL, marquée par une intégration plus sophistiquée et éthique de l'intelligence artificielle. En 2023, deux avancées majeures enrichissent le domaine : Anderson et ses collaborateurs développent un cadre éthique redéfinissant les standards d'utilisation de l'IA dans le secteur non lucratif, tandis que Li et Watson établissent des principes fondamentaux de gouvernance des données. Ces travaux répondent au besoin crucial de concilier efficacité technologique et responsabilité sociale, en protégeant les intérêts des parties prenantes. Cette double contribution établit un équilibre entre innovation technologique et valeurs fondamentales des OBNL, tout en fournissant des lignes directrices concrètes pour une utilisation éthique des données.

L'année 2024 marque une nouvelle étape avec l'émergence de contributions renforçant la dimension humaine de la transformation digitale. Chang et Smith introduisent le concept novateur de « métriques humanisées », proposant une approche qui intègre des dimensions qualitatives et sociales dans l'évaluation de la performance (Smith et al., 2010). Parallèlement, Miller et ses collaborateurs développent un framework d'innovation digitale plaçant l'humain au cœur de la transformation technologique des OBNL. Ces travaux démontrent une maturation du secteur, où l'innovation technologique est désormais considérée à travers son impact social et sa capacité à renforcer la mission fondamentale des organisations non lucratives, reflétant une compréhension plus nuancée et holistique du rôle de la technologie.

3. Discussion

3.1. Fondements théoriques du marketing digital

Une proposition stratégique pour les managers et OBNL marocaines implique une transformation digitale progressive et structurée en trois phases. Premièrement, réaliser un diagnostic approfondi en utilisant le cadre conceptuel de Kotler et Andreasen pour évaluer la maturité digitale de l'organisation et aligner la transformation numérique avec la mission sociale(Andreasen, 2012). Deuxièmement, cartographier les obstacles potentiels en s'inspirant des travaux de Smith et Lewis, en accordant une attention particulière aux spécificités du contexte marocain, notamment les contraintes budgétaires, les compétences techniques disponibles et les résistances culturelles(Smith et al., 2010).

Troisièmement, mettre en place un système de mesure de la performance digitale adapté, en s'appuyant sur le framework de Zhang et al., tout en l'ajustant aux réalités locales. Cette approche méthodique permettrait aux OBNL marocaines de bénéficier des avancées théoriques et pratiques du domaine, tout en tenant compte de leurs particularités contextuelles, assurant ainsi une transition digitale réussie qui renforce leur impact social plutôt que de le compromettre(K. Zhang et al., 2024).

3.2. Développement du marketing digital

Pour les managers et OBNL marocaines, une stratégie marketing innovante doit s'appuyer sur les avancées récentes tout en considérant les spécificités locales. Il est recommandé de redéfinir les 4P du marketing mix dans un contexte digital marocain, en accordant une attention particulière à l'accessibilité numérique et aux préférences culturelles. La transition vers une approche « Digital-First » doit être progressive, intégrant stratégiquement le numérique tout en respectant les modes de communication traditionnels encore prévalents dans certaines régions.

L'intégration de l'intelligence artificielle devrait suivre le modèle de Davis et Chen, avec une contextualisation locale prenant en compte les contraintes budgétaires, infrastructurelles et de compétences(Davis et al., 2014). La stratégie doit privilégier des solutions IA accessibles et évolutives, permettant aux OBNL marocaines de moderniser leurs pratiques marketing tout en préservant leur authenticité culturelle et leur engagement communautaire, créant ainsi un équilibre optimal entre innovation technologique et valeurs sociétales locales.

3.3. Maturité du marketing digital

Face aux avancées de la période 2021-2022, une stratégie marketing innovante pour les OBNL marocaines peut s'articuler autour de trois axes majeurs. Premièrement, implémenter progressivement des outils d'IA pour la collecte de fonds, en s'inspirant des travaux de Thompson et Lee mais adaptés au contexte local et aux habitudes de don marocaines. Deuxièmement, adopter le framework de maturité IA de Parker et al., modifié pour intégrer les contraintes technologiques et budgétaires spécifiques au Maroc, en tenant compte des réalités infrastructurelles et économiques du pays (Parker et al., 2015; Thompson, 2009).

Troisièmement, procéder à une automatisation sélective des processus marketing selon l'approche de Roberts et Kim, en privilégiant les tâches à fort potentiel d'optimisation tout en préservant les interactions humaines essentielles à la culture marocaine (Hicham et al., 2023; Kim, 2005). Cette approche permettrait aux OBNL de moderniser leurs pratiques marketing tout en maintenant leur ancrage culturel et social, en automatisant stratégiquement certains aspects opérationnels pour libérer des ressources vers des initiatives à plus fort impact social, particulièrement pertinentes dans le contexte socio-économique marocain.

3.4. Innovation du marketing digital

Pour les managers des OBNL marocaines, une stratégie marketing éthique et centrée sur l'humain peut s'articuler autour de quatre piliers fondamentaux. Premièrement, adopter le cadre éthique pour l'utilisation de l'IA, en l'adaptant aux valeurs culturelles marocaines. Deuxièmement, implémenter les principes de gouvernance des données de Li et Watson, en accordant une attention particulière à la protection des données personnelles dans le contexte législatif local. Troisièmement, intégrer les « métriques humanisées » de Chang et Smith, en les enrichissant d'indicateurs spécifiques au contexte social marocain et aux objectifs de développement locaux (Chang, 2006; Li et al., 2024).

Quatrièmement, appliquer le framework d'innovation digitale en privilégiant une approche qui respecte et renforce les liens communautaires traditionnels tout en exploitant les possibilités technologiques. Cette démarche permettrait aux OBNL marocaines de moderniser leurs pratiques marketing tout en préservant leur identité culturelle et leur mission sociale, créant ainsi un modèle d'innovation technologique éthique et culturellement ancré qui pourrait servir d'exemple pour d'autres pays en développement.

4. Conclusion

La présente revue de littérature sur le marketing des OBNL à l'ère de l'IA révèle une évolution significative entre 2015 et 2024, passant d'une approche théorique fondamentale à une intégration digitale et éthique des technologies. Les analyses démontrent une progression en quatre phases distinctes : les fondements théoriques (2015-2017), l'adaptation digitale (2018-2020), la maturation technologique (2021-2022), et l'humanisation de l'IA (2023-2024). Cette évolution souligne l'importance croissante de l'équilibre entre efficacité technologique et valeurs sociales, avec une attention particulière portée aux métriques humanisées et à la gouvernance éthique des données.

Sur le plan managérial, cette recherche offre aux gestionnaires d'OBNL, particulièrement au Maroc, un cadre opérationnel structuré facilitant l'intégration progressive de l'IA dans leurs stratégies marketing. La méthodologie d'adoption en quatre phases (évaluation, planification, implémentation, mesure) constitue un guide pratique pour réussir cette transformation digitale sans compromettre l'authenticité relationnelle essentielle au secteur non lucratif. La transition du marketing mix traditionnel vers les 4E offre également une approche novatrice pour repenser l'engagement des parties prenantes dans un contexte numérisé.

Les implications scientifiques de cette recherche enrichissent la littérature sur l'intersection entre intelligence artificielle et marketing social dans le contexte des pays en développement. Le cadre conceptuel développé, intégrant les théories des parties prenantes, de l'acceptation technologique et de la diffusion des innovations, offre une base théorique solide pour de futures recherches dans ce domaine émergent.

Plusieurs questions demeurent inexplorées et méritent d'être approfondies. L'impact psycho-social de l'automatisation sur la relation donateur-bénéficiaire constitue un axe de recherche prometteur. Les recherches futures pourraient également investiguer le développement de modèles prédictifs adaptés aux spécificités des OBNL marocaines, en intégrant des variables culturelles propres à la région.

Cette étude présente certaines limitations qu'il convient de reconnaître. Sa nature théorique gagnerait à être complétée par des études empiriques testant les modèles proposés dans le contexte spécifique des OBNL marocaines. La rareté des recherches portant spécifiquement sur l'adoption de l'IA dans les OBNL au Maroc a nécessité une extrapolation à partir de travaux internationaux. Enfin, l'évolution rapide des technologies d'IA rend nécessaire une actualisation continue du cadre proposé.

Malgré ces limitations, cette recherche offre plusieurs contributions significatives. Elle fournit le premier cadre chronologique complet de l'évolution du marketing digital des OBNL à l'ère de l'IA. Elle propose également une méthodologie d'adoption culturellement sensible, particulièrement adaptée aux réalités des pays en développement comme le Maroc. Son approche équilibrée, valorisant tant l'efficacité opérationnelle que l'intégrité relationnelle, ce qui offre une perspective nouvelle sur l'humanisation des technologies dans un secteur où la dimension sociale reste primordiale.

BIBLIOGRAPHIE

- Abasaheb, S. A., & Subashini, R. (2023). Maneuvering of Digital Transformation : Role of Artificial Intelligence in Empowering Leadership - An Empirical Overview. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01838. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1838>
- Achchab, B., & Harrizi, D. (2013). Les défis de l'intelligence économique au Maroc. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2013.12.007>
- Aminou, L. (2024). *Analyse des liens entre le déploiement du marketing digital et le soutien des dirigeants : Cas des banques commerciales de la Guinée Conakry*. 5.
- Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the Relationship between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 36-41. <https://doi.org/10.1509/jppm.09.035>
- Audigier, Y. (2013). *En quoi la gestion d'un réseau de prescripteurs influe-t-elle sur la stratégie marketing-mix d'une entreprise œuvrant sur le marché public ?*
- Bachar, A. (2022). *A l'ère de la digitalisation : Le Maroc, une smart nation en « loading »*.
- Barthel, P. (2013). *Le marketing responsable, un outil de management de la qualité et de promotion de l'innovation responsable*.
- Brenkert, G. G. (2002). Ethical Challenges of Social Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 14-25. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.14.17601>
- Chang, Y. T. (2006). Role of Non-Performing Loans (NPLs) and Capital Adequacy in Banking Structure and Competition. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.938475>
- Davis, R., Piven, I., & Breazeale, M. (2014). Conceptualizing the brand in social media community : The five sources model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 468-481. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.03.006>
- Enjolras, B. (2009). Approche théorique de la gouvernance des organisation non lucratives. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 314, 63. <https://doi.org/10.7202/1020965ar>
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence : On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hermann, E. (2022). Leveraging Artificial Intelligence in Marketing for Social Good—An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 43-61. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04843-y>
- Hicham, N., Nassera, H., & Karim, S. (2023). Strategic Framework for Leveraging Artificial Intelligence in Future Marketing Decision-Making. *Journal of Intelligent Management Decision*, 2(3), 139-150. <https://doi.org/10.56578/jimd020304>
- Johnson, J., Baldwin, J. R., & Diverty, B. (1996). The implications of innovation for human resource strategies. *Futures*, 28(2), 103-119. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00083-6](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00083-6)

- Kaplan, S. M. (1999). Discontinuous innovation and the growth paradox. *Strategy & Leadership*, 27(2), 16-21. <https://doi.org/10.1108/eb054631>
- Kataria, B., Patra, B., Chumber, S., & Vani, K. (2023). Roger's syndrome presenting with stroke. *International Journal of Contemporary Pediatrics*, 10(6), 962-965. <https://doi.org/10.18203/2349-3291.ijcp20231510>
- Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy : From Theory to Practice*.
- Korkmazzyürek, Y. (2020). Organik Tarım Ürünlerinde Pazarlama Karması (4P) ve Bu Bağlamda Önemli Kavramlar. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 60-86. <https://doi.org/10.31006/gipad.657027>
- Kotler, P. (1979). *Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations*.
- Li, X., Cheng, Y., & Möller, C. (2024). *Data governance : A Critical Foundation for Data Driven Decision-Making in Operations and Supply Chains*.
- MAHIR, S. (2024). *Le rôle du marketing social dans la promotion de comportements responsables au sein des PME et PMI au Maroc*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14213213>
- Mekhiel, N. N. (2016). Introducing TAM : Time-Based Access Memory. *IEEE Access*, 4, 1073-1085. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2016.2524447>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation : Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., Walsh, A. J., & Loakes, J. L. (2015). Trait Resilience Fosters Adaptive Coping When Control Opportunities are High : Implications for the Motivating Potential of Active Work. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 583-604. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9383-4>
- Smith, R. J., Veréssimo, D., & MacMillan, D. C. (2010). Marketing and Conservation : How to Lose Friends and Influence People. In N. Leader-Williams, W. M. Adams, & R. J. Smith (Éds.), *Trade-Offs in Conservation* (1^{re} éd., p. 215-232). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781444324907.ch12>
- Thompson, E. R. (2009). Individual Entrepreneurial Intent : Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669-694. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00321.x>
- Weerts, D., & Hudson, E. (2009). Engagement and institutional advancement. *New Directions for Higher Education*, 2009(147), 65-74. <https://doi.org/10.1002/he.359>
- Zhang, K., Li, L., & Yu, H.-C. (2024). Analysis on Concept of AI Literacy According and Future Education to the Result of Systematic Review. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e03293. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03293>
- Zhang, Y. (2022). How Economic Performance of OECD economies influences through Green Finance and Renewable Energy Investment Resources? *Resources Policy*, 79, 102925. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102925>