

La performance durable par l'innovation responsable en post-COVID: Étude des entreprises Marocaines

Sustainable performance through responsible innovation post-COVID: Study of Moroccan companies

EL GUEDDAR Oumelbanine
Professeure
Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohamed 5
Rabat
oumelbanineelgueddar@gmail.com

Date de soumission : 27/02/2022

Date d'acceptation : 22/04/2022

Pour citer cet article :

EL GUEDDAR. O (2022) «La performance durable par l'innovation responsable en post- COVID: Étude des entreprises Marocaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 537 - 560

Résumé

L'innovation est assimilée à une capacité de faire face à l'incertitude dans des environnements complexes influencés par des facteurs externes. Dans le contexte pandémique « COVID 19 » actuel, les dirigeants des entreprises marocaines sont aujourd'hui conscients de la nécessité de la prise en compte dans leurs politiques stratégiques de nouveaux concepts qui permettent de répondre aux attentes des différentes parties prenantes afin d'assurer un développement durable de leurs structures. La RSE comme ensemble de croyances fondamentales guidant ces réflexions stratégiques, est alors, perçue comme un catalyseur d'innovation dans les entreprises, dans ce contexte mouvementé. En effet, la RSE oriente les entreprises vers des démarches innovantes, initiant une spirale vertueuse de développement collectif, en intégrant les préoccupations et les considérations économiques, sociales, environnementales et éthiques dans leurs managements. Partant de cette hypothèse, le présent travail, par une étude qualitative, vient pour clarifier la relation entre d'une part les pratiques sociales, sociétales, et d'autre part l'innovation pour une performance durable des entreprises Marocaines à l'ère de post COVID 19.

Mots clés : Innovation responsable; RSE; Développement Durable; pandémie COVID 19; Performance durable.

Abstract

Innovation is equated with an ability to deal with uncertainty in complex environments influenced by external factors. In the current "COVID 19" pandemic context, the leaders of Moroccan companies are now aware of the need to take into account, in their strategic policies, new concepts that make it possible to meet the expectations of the various stakeholders in order to ensure a sustainable development of their structures. CSR as a set of fundamental beliefs guiding these strategic reflections, is then perceived as a catalyst for innovation in companies, in this turbulent context. Indeed, CSR directs companies towards innovative approaches, initiating a virtuous spiral of collective development, by integrating economic, social, environmental and ethical concerns and considerations into their management. Starting from this hypothesis, the present work, through a qualitative study, comes to clarify the relationship between social and societal practices on one hand, and on the other hand the innovation for a sustainable performance of Moroccan companies in the era of post-COVID 19.

Keywords: Responsible innovation; CSR; Sustainable development; COVID 19 pandemic; Lasting performance.

Introduction

Le Maroc a été intensément impacté par la pandémie COVID 19. Cette crise sanitaire a été annoncée officiellement le 02 Mars 2020 au niveau national HILMI, Y. et al (2020). Dans un environnement tenace caractérisé par la crise sanitaire liée à covid-19, et afin de réduire les externalités négatives de cette dernière, il est devenu primordial pour les entreprises de s'adapter à ce contexte. **La responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise** est mise en exergue; *Comment les entreprises ont développé, en un temps record, une capacité stratégique d'adaptation et d'innovation RSE pour assurer leur pérennité et pour réussir les défis imposés par cette situation exceptionnelle ?*

Afin de répondre à cette problématique, nous allons présenter d'abord, un cadre théorique dans lequel, nous mettons en avant le rôle de la RSE, de l'innovation managérial et de la performance durable des entreprises et leurs interdépendance, par la suite nous aborderons les réactions socialement responsables des entreprises marocaines en période de crise sanitaire et son impact sur l'innovation managériale pour un performance durable en post Covid, nous concluons par une discussion des résultats de la recherche.

1. Contexte de l'étude

En se référant aux théories des organisations, nous constatons que la crise constitue une occasion pour les entreprises pour renforcer leurs relations avec les parties prenantes et consolider leur image de marque et leur réputation, c'est bien durant les périodes de crise que se mesure la sincérité des engagements RSE. C'est quand les choses vont mal, que les budgets diminuent, que l'on peut mesurer la volonté réelle des entreprises de continuer à contribuer positivement à la société.

1.1 Responsabilité Sociale des Entreprises RSE

La RSE est un concept selon lequel les entreprises associent à leur préoccupation économique, une préoccupation sociale et une autre environnementale ainsi que dans leurs interactions avec leurs parties prenantes particulièrement la société civile et sur une base principalement volontaire. Dans le cadre du Livre Vert (Commission des communautés européennes, 2001) la RSE a été définie en 2001 par l'Union Européenne « *L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux*

obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». L'entreprise n'est plus considérée uniquement comme une entité de production et de commercialisation ayant pour but la réalisation de profits financiers, mais également comme une unité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous. Ici nous retrouvons une approche beaucoup plus humaine et surtout plus responsable ayant pour objectif le développement de l'image de l'entreprise aux regards de ses employés en particulier et de la société en général.

En effet, nous devons faire référence à Gond et Igalens (2008) qui soulignent que « *il existe plusieurs approches théoriques de la RSE. La RSE peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise* ».

Tableau 1 - Approches de la RSE

Approches de la RSE	Perspectives sur L'interface Entreprise/ Société	Orientations et Concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme Fonction de régulation	Approche Fonctionnaliste : Comment intégrer Les buts de la société et Des entreprises ?	Objectivisme/ Régulation: Intégration, stabilité, Régulation, convergence	La RSE est un instrument De régulation sociale pour Stabiliser les interactions Entre l'entreprise et la société
RSE comme Relation de pouvoir	Approche Sociopolitique : Comment l'entreprise Peut-elle dominer ou Être dominée Par la société ?	Objectivisme/ Changement : Pouvoir, rapport de force, Manipulation, citoyenneté. Expression De relation de pouvoir,	La RSE traduit la capacité des Acteurs sociaux et Des parties prenantes à Influencer les entreprises et À leur faire prendre En compte leur demande
RSE comme Produit culturel	Approche Culturaliste : Comment l'entreprise Peut-elle s'adapter à Son environnement Culturel ?	Subjectivisme/ Régulation : Valeurs, Représentations sociales, Culture.	La RSE est le produit D'une culture, Son contenu reflète Les relations désirables Entre l'entreprise et la société
RSE comme Construction Sociocognitive	Approche Constructiviste : Comment l'entreprise et La société Se co-construisent ?	Subjectivisme/ Changement : Apprentissage, Ordre négocié, Performativité	La RSE est Le fruit de la construction Sociocognitive qui est Le produit temporairement Stabilisé d'une négociation Entre l'entreprise et La société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux

Source : Gond et Igalens (2008)

Le concept RSE est ainsi une déclinaison du concept de Développement Durable DD, avec lequel il partage la finalité fondée sur la trilogie des piliers. La RSE sera scellée au DD par la déclaration du millénaire de 2015, à travers l'objectif 12-12.6 des ODD, ainsi libellé : *«La consommation et productions responsables : La RSE»*.

Ainsi, l'investissement dans une stratégie RSE pourra être considéré comme une tentative opportuniste afin de montrer un semblant d'intérêt envers les parties prenantes (Aguinis et al., 2020), ces dernières pouvant effectuer une certaine pression sur l'entreprise (Pesqueux, 2020).

Le changement de perception, de paradigme de la RSE en phase post-Covid, est ainsi inévitable conduisant à une modification progressive du concept de performance de l'entreprise vers une performance plus durable.

1.2 Innovation Managériale

Tous les dirigeants s'accordent à dire que la pérennité d'une entreprise repose à présent principalement sur sa capacité d'innovation. Cette innovation peut être définie comme *« l'implémentation d'un bien ou service ou d'un procédé de production nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »*.

En ce qui concerne les types d'innovation, Hamel et Breen (2007) présentent quatre formes d'innovation à savoir :

1- L'innovation de produits : qui touche principalement l'amélioration technologique des produits et des services.

2- L'innovation de procédés : est considérée comme importante selon ces auteurs car elle touche le processus de production et de distribution.

3- L'innovation stratégique : consiste à offrir un nouveau modèle économique

4- L'innovation managériale : cette forme d'innovation combine entre les ressources et le savoir-faire. Le point fort de l'innovation managériale, selon ces auteurs, est son aspect distingué qui ne sera pas facilement imité ou repris par les concurrents.

L'innovation managériale peut se définir comme « *une invention ou une nouvelle idée qui devient une nouvelle pratique* » Alter (2013). Elle se définit par trois points :

1- Transformation majeure du management; représentant ainsi une certaine innovation stratégique,

2- Nouvelles pratiques managériales (outils de management collaboratif, dispositifs, processus...) et **postures managériales** (état d'esprit, leadership, communication...)

3- Nouvelle manière de collaborer entre managers et collaborateurs pour placer l'épanouissement personnel, l'intelligence collective et la performance professionnelle au centre des préoccupations.

Pour identifier une innovation managériale, Mol et Birkinshaw (2008) définissent 4 critères :

1- Modifie de façon concrète le travail des managers,

2- Représente une avancée significative de l'état de la connaissance à un moment donné,

3- Est mise en œuvre et déployée de façon opérationnelle au sein de l'organisation

4- Permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

L'innovation managériale définit une transformation et une évolution des pratiques et postures managériales dans le but de favoriser la collaboration entre managers et collaborateurs. Les 5 Pratiques managériales innovantes :

1- Management agile : apparu dans les années 2000, est aujourd'hui au cœur de la transformation digitale des entreprises. Et pour cause, ce mode de management replace l'humain au centre en favorisant notamment la motivation et le bien-être au travail. La collaboration entre l'ensemble des membres d'un projet (dirigeants, DRH, managers, clients, équipes opérationnelles...) est également favorisée.

2- Management frugal : s'inscrit dans une stratégie d'innovation managériale fondamentale à long terme. L'objectif, mettre en place des innovations pour rester compétitif, tout en faisant face aux contraintes budgétaires. Les six principes Jugaad de ce style de management innovant : *être ouvert à la contrainte, faire plus avec moins, penser et agir de manière flexible, faire simple, intégrer tous les membres de l'équipe au projet innovant et écouter son intuition.*

3- Neuro-management : Des études en neurosciences, en l'éthologie, en psychologie cognitive, en neuropsychologie cognitive et en imagerie cérébrale ont permis de montrer une corrélation entre mal-être au travail et activité cérébrale. Ainsi, le neuro-management se fonde sur ces résultats pour limiter le stress au travail en créant une meilleure ambiance de travail, en améliorant le bien-être de chaque collaborateur et en favorisant la créativité. Concrètement, le neuro-management revient à comprendre et activer son propre mécanisme cognitif, ainsi que les mécanismes neuronaux de ses collaborateurs pour améliorer la mémorisation, la motivation et la prise de décision.

4- Management de la performance avec un manager-coach : Désormais, le manager performant n'est plus un simple gestionnaire d'équipe. Il s'agit d'un véritable manager-coach qui motive ses équipes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour ce faire, le manager de performance s'occupe de l'organisation du travail, du développement des compétences professionnelles de ses collaborateurs ainsi que de la motivation de ces derniers.

5- Manager facilitateur : Désormais, les managers n'ont plus pour rôle de diriger, mais bel et bien d'accompagner. Ainsi, le manager perd son statut hiérarchique et rejoint les rangs des collaborateurs. Connaissant mieux les rouages de l'organisation et la vision de l'entreprise, il devient alors un facilitant pour son équipe. Un leader et un facilitateur pour accompagner les décisions, et non plus les commander.

En effet, l'innovation managériale doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise. Adopter l'innovation managériale par peur, par mimétisme, par effet de mode ou par pression sociale n'est pas une solution. Il faut que ce changement de management résulte d'une conviction profonde, celle de miser sur le capital humain et de valoriser les différentes formes d'intelligence (cognitive, situationnelle, relationnelle, émotionnelle...) pour croître. Elle serait donc, perçue comme un moyen d'**améliorer la performance économique**, un **gain de productivité** pour les employés et une manière de **favoriser le bien-être au travail**. De ce style relationnel nouveau naît alors un épanouissement individuel et des performances collectives pour l'entreprise.

1.3. Performance durable

La vision traditionnelle de la performance, qui se limitait à une vision financière à court terme de l'entreprise, est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et

tridimensionnelle de la performance, c'est-à-dire incluant la réalisation non plus uniquement des objectifs économiques de l'entreprise (création de richesse), mais également des deux autres catégories d'objectifs du développement durable, à savoir les objectifs sociaux (équité) et les objectifs environnementaux (conservation des ressources naturelles). La performance de l'entreprise devient multidimensionnelle ou globale ou durable selon les auteurs, en raison de la multitude des attentes des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle et Wood (1997) ; Saulquin et Schier (2010) ; St-Pierre et Cadieux (2011)). Ainsi, la performance de l'entreprise « *ne se mesure plus seulement en termes de performance financière, mais aussi en termes de performance sociale et environnementale* » (Martinet et Reynaud (2001) ; Margolis et Walsh (2003) ; Barnett et Salomon, (2012)). Ceci revient à considérer « *la performance de l'entreprise aussi bien selon l'angle économique et financier, que selon le respect de l'ensemble de ses partenaires et de l'environnement naturel qu'ils partagent* » (Férone et al., (2001).

La performance durable des entreprises intervient sur **trois dimensions** afin d'assurer de bonnes conditions d'existence de l'entreprise à long terme :

1- La satisfaction des clients ou usagers;

2- La performance organisationnelle;

3- L'innovation

Cette perspective d'analyse s'inscrit dans la lignée des développements d'auteurs comme Pasquiero (2005), Asselineau et Piré-Lechalard (2008) ou Delpuech (2009), qui invitent à considérer la RSE et son intégration comme une nouvelle manière de gérer l'entreprise; une pratique managériale innovante.

2. Étude de la recherche

Dans cette recherche, à travers une étude de revue de littérature, on va explorer le sujet de la RSE, comme pratique innovante en post-Covid 19, pour une performance durable des entreprises Marocaines. En effet, Il s'agit d'une étude qualitative dans le but de comprendre ou d'expliquer un phénomène (comportement de groupe, un phénomène, un fait ou un sujet). Elle se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification.

Tableau 2 - Architecture de la recherche

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Recueil de l'information	Traitement de l'information	Analyse de l'information
Cette première étape Du travail est primordiale : L'étude qualitative Repose sur la qualité et L'intérêt des informations Recueillies.	Cette phase doit faire le lien entre Le recueil de l'information et L'analyse : Il s'agit ici de synthétiser les Données récoltées afin de Produire en Phase 3, Une analyse la Plus pertinente possible.	Dans un troisième temps, L'analyse des données Retranscrites et synthétisées Permettra d'élaborer La conclusion.

Source : Auteur

2.1 Pratique RSE adoptées par les entreprises

Les stratégies et les pratiques existantes en matière de RSE ont été repensées et de nouvelles actions dans les entreprises ont pris forme. Par conséquent, une analyse exploratoire a été réalisée afin de recueillir des avis et des perceptions de plusieurs types de parties prenantes venant d'entreprises de secteurs différents. L'analyse des réponses permet de comprendre en quoi les entreprises ont été impactées par la crise ainsi que d'appréhender l'avenir de la mise en œuvre d'une stratégie RSE par les entreprises.

- Comment se porte la RSE face à la crise sanitaire ?

- Les entreprises se montrent-elles toujours socialement responsables ? Quels types de difficultés ?

- Quelles sont les actions menées par la CGEM pour sensibiliser davantage les entreprises à renforcer leur politique RSE ?

- La crise Covid a mis à nu les questions de santé et qualité de vie au travail. Pensez-vous que les entreprises vont-elles faire évoluer leur politique RSE à l'avenir, notamment en donnant plus d'importance à la dimension santé au travail ? Quels volets RSE intéressent les entreprises en 2021 ? Priorité à la Qualité de Vie au Travail et à la santé des salariés.

L'épidémie de Covid-19 agit comme un révélateur pour les entreprises, soulignant leurs aptitudes à réagir et mettant en évidence leurs failles. Celles engagées dans une démarche RSE, avec une réelle prise en considération de leurs parties prenantes, s'en sortent plutôt bien. Au contraire, celles qui ne sont pas irréprochables ont du mal à faire face et nuisent à tout leur écosystème. L'heure est à la prise de conscience.

La **CGEM**, à travers sa Commission Entreprise Responsable et Citoyenne, a continué ses actions visant la promotion de l'intégration de la RSE dans les stratégies des entreprises en mettant en place des actions et des initiatives qui peuvent leur être utiles en temps de crise :

- Lancement du site électronique dédié au Covid, afin de :
 - Permettre aux entreprises de partager les différentes actions mises en place pour faire face à la pandémie, dans un espace de partage et d'inspiration,
 - Mettre en évidence que les entreprises engagées dans une démarche et stratégie RSE, avec une réelle prise en considération de leurs parties prenantes, arrivent à continuer à contribuer positivement à la société. Au contraire, celles qui n'intègrent pas les enjeux de la RSE dans leur stratégie ont du mal à faire face aux répercussions de la crise sur leurs activités et nuisent à tout leur écosystème.
 - Fournir aux entreprises un ensemble de documentation et d'outils leur permettant de s'approprier le concept de la RSE et de cerner les différents apports transversaux d'une telle démarche.
- En alliance avec la Société Financière Internationale (Groupe Banque Mondiale) pour :
 - Lancer une enquête pendant la période de confinement, afin de cerner les besoins des entreprises face à la pandémie du Covid-19
 - Mettre en place des webinaires de formation adaptées permettant de promouvoir la flexibilité du travail et l'employabilité des femmes, sachant que la frange féminine de la population a encore plus souffert des répercussions du Covid-19.

Mais cette contribution positive, aux niveaux social et sociétal, ne doit pas occulter les grandes difficultés auxquelles font face les entreprises aujourd'hui. C'est ainsi que certains engagements RSE restent difficiles à appliquer en ces temps de crise pour certaines structures, notamment les PME, certaines d'entre elles se retrouvent à faire des arbitrages entre paiement des salaires et paiement des fournisseurs, ce qui ne leur permet pas d'appliquer des délais de paiement convenables.

D'après, l'**Observatoire de la RSE au Maroc (ORSEM)**, la crise actuelle met en exergue l'importance des valeurs de *bienveillance*, de *solidarité* et d'*éthique* dans le sens où l'entreprise réalise qu'elle peut contribuer à la protection des salariés, et au-delà des citoyens, ou encore à maintenir l'emploi et donc le pouvoir d'achat, mais également aider ses sous-traitants et

fournisseurs clés à faire face à la crise dans un souci de continuité d'activité et de reprise des activités post-covid. Cette crise est une occasion pour l'entreprise pour:

- Se réinventer, se régénérer et renforcer sa résilience en toute responsabilité, notant que la Covid-19 sera certainement dans quelques mois un douloureux souvenir et les entreprises qui se préparent déjà à l'après pandémie en mettant à plat leurs modèles opérationnels et leurs relations humaines sont celles qui bénéficieraient le plus de l'effet inclusif et l'effet accélérateur combinés de la pandémie et de la RSE ».
- Faire l'introspection de leurs capacités de résilience, de gestion du risque et d'adaptabilité.
- S'interroger, repenser leurs façons de fonctionner, et surtout, pour l'après crise, pour ne plus revivre un tel choc et de repenser de nouvelles organisations.
- Repenser la responsabilité de l'entreprise au sein de la société : sa responsabilité vis-à-vis de ses parties-prenantes, sa raison d'être, sa capacité à anticiper et à gérer les risques et les éventuelles

Pour la première fois, en avril 2020, toutes les entreprises du Maroc faisant publiquement appel à l'épargne ont dû publier un rapport RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) pour respecter les directives de l'AMMC (Autorité Marocaine du Marché des Capitaux). Pour certaines, l'exercice n'est pas nouveau et la démarche RSE est bien intégrée. Pour d'autres, en revanche, la question est nouvelle et prend une dimension inattendue en cette période de crise. En effet, la RSE joue un rôle d'amortisseur :

- Depuis le début de la crise, les entreprises cotées dans le monde ayant les meilleures notations de RSE ont montré une plus forte résistance au choc économique et financier. Ainsi, le lien entre performances ESG (Environnement, Social et Gouvernance) et financière est désormais évident. En effet, les entreprises matures en RSE et sincèrement engagées ont eu plus de facilité à répondre à la crise et à remettre en question leurs modèles très rapidement : flexibilité du travail, aide aux salariés, dons en nature (pour les entreprises du secteur alimentaire), reconversion temporaire des activités avec par exemple la fabrication de masques pour l'industrie du textile...Plusieurs groupes marocains ont donné l'exemple et contribué fortement au Fonds spécial de lutte contre le Coronavirus.
- Au contraire, les entreprises peu ou pas engagées dans des mécanismes de dialogue avec leurs parties prenantes connaissent une perte de confiance et un sentiment de frustration parmi leurs

collaborateurs. Elles sont donc moins résilientes et sortiront très affaiblies de la crise, voire en faillite pour certaines.

Lancée pour porter l'engagement social et sociétal du **Groupe OCP**, la Fondation OCP a misé sur l'innovation pour accélérer le changement et expérimenter de nouvelles idées :

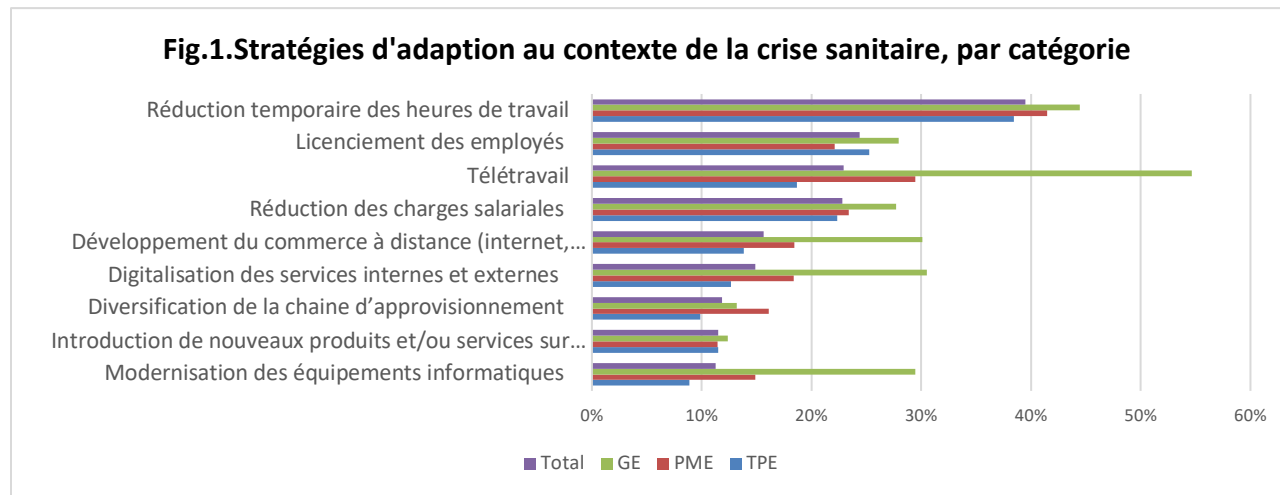
- Elle a lancé, avec l'aide des partenaires, des initiatives portant sur l'enseignement à distance, le renforcement des capacités et l'adaptation à la nouvelle situation des formateurs et l'aide à la production des équipements sanitaires... Au total, 39 projets ont été menés, dont près de la moitié de ces initiatives ont été destinées aux femmes et aux enfants,
- Le lancement des premières initiatives du Social Innovation Lab, le partenariat entre l'UM6P, le ministère de l'Enseignement supérieur et la Fondation OCP pour la mise en place du Centre national de digitalisation et d'enseignement à distance, la mise en place du Fonds R&D dédié à l'écosystème national de recherche et développement.
- Elle a aussi lancé un fonds Transfert de Technologie (TT) dédié à l'écosystème national ou encore créé des laboratoires de recherche et développement autour de la virologie.
- A parrainé une soixantaine d'écoles, soit plus de 30.000 élèves ciblés dans 5 provinces (Benguerir, El Jadida, Khouribga, Safi et Youssoufia). « Chaque école parrainée permet à ses élèves de se développer et de révéler leurs talents. Des kits d'accompagnement des écoles parrainées permettant d'enrichir leur programme pédagogique ont été commandés à l'Université Mohammed VI Polytechnique », souligne le rapport.
- La Fondation OCP a également accompagné le ministère de l'Éducation nationale dans sa politique de digitalisation des cours. Elle a, pour cela, mis en place un dispositif digital d'enseignement à distance dans les écoles parrainées. Ce dernier comprend des matériels et des logiciels digitaux. Elle a aussi contribué à un renforcement des capacités pédagogiques des enseignants en les formant aux applications digitales à distance, à savoir: Teams, Google Meet..., qui leur ont permis de dispenser des cours de soutien pédagogique à distance. Afin d'encourager la réussite scolaire et de favoriser l'égalité des chances, la Fondation OCP accorde, depuis plusieurs années, des bourses d'excellence sur la base de critères sociaux. Ces bourses ont permis à plus de 3.100 étudiants marocains méritants et issus de milieux défavorisés de poursuivre leurs études supérieures dans des établissements nationaux ou internationaux de renommée, comme le

Lydex, l'UM6P, ou encore les Grandes Écoles françaises et marocaines. Depuis 2020, la gestion de ces bourses est passé entre les mains de la Fondation Ibn Rochd pour les sciences et l'innovation (FIRSI), une association adossée à l'UM6P et spécialisée dans le domaine de l'éducation.

- La fondation a créé, au sein de l'Institut Pasteur, un centre de virologie. Ce dernier a pour but la détection, l'alerte relative à la survenue de tout phénomène anormal lié à la circulation des virus émergents, la veille virologique et le développement de nouvelles techniques de diagnostic des germes hautement pathogènes.
- Elle a mis en place un laboratoire de biosécurité, niveau 3 de recherche et de développement, autour de la virologie. Il aura pour mission, entre autres, d'appuyer l'émergence d'un écosystème entrepreneurial pour la valorisation des résultats de la recherche et le renforcement de l'industrie biomédicale nationale.
- La fondation a lancé un appel à projets soutenu par un fonds dédié au développement de la recherche & développement en virologie. Ce projet, étalé sur une durée de 4 ans, fera l'objet d'un suivi et d'une sélection de projets à financer, portés par des équipes de recherche mixtes.

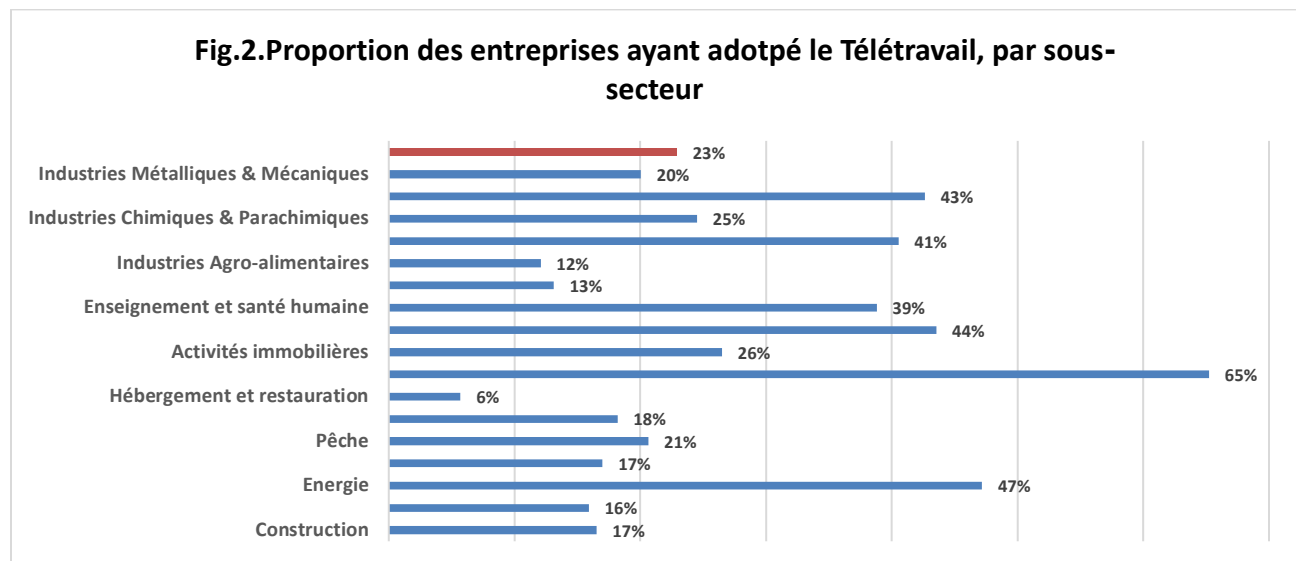
Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises selon la 3^{ème} enquête -Janvier 2021- **Haut-Commissariat au Plan**, montre qu'au deuxième semestre 2020, les entreprises ont mis en action un ensemble de stratégies d'adaptation face au prolongement de la crise sanitaire. La réduction temporaire des heures de travail vient en tête de ces stratégies, elle est adoptée par 39.5% des entreprises, suivie par un ajustement des effectifs employés pour 24.4% ainsi que le recours au télétravail pour 22.9%.

Par catégorie, près de 55% des GE ont opté pour le télétravail pour s'adapter au nouveau contexte de crise, cette proportion est de 29% chez les PME et 19% pour les TPE.



Source : Auteur

Par secteur d'activité, 65% des entreprises opérant dans le secteur de l'information et communication affirment avoir eu recours au télétravail pour assurer la continuité de leur activité, suivi par le secteur de l'Énergie (47%) et les services aux entreprises (44%).



Source : Auteur

2.2 RSE : les nouveaux enjeux post-covid

À la fin de cette crise viendra le moment des projections sur le moyen et le long terme : il faudra alors tirer les bonnes leçons de la crise et mettre l'accent sur des aspects qui ont pu poser problème. Pour aller plus loin, les entreprises auront tout intérêt à déterminer les critères à ne pas négliger pour pouvoir fonctionner de manière optimale. Mettre l'accent sur la RSE pourrait leur permettre

de s'inscrire dans une vision sur le long terme. À cet égard, les interrogations des organisations devront donc porter sur leur raison d'être, les relations avec les parties prenantes, le bien-être des employés. Le contexte sanitaire pose les bases d'une nouvelle donne sociétale et environnementale impactant les leviers de la RSE : **des nouveaux enjeux liés à la RSE émergent au sein des organisations :**

2.2.1 Organisationnel

1- La corrélation positive entre les actions RSE et l'image employeur se renforce : Depuis mars 2020, l'idée que les entreprises doivent œuvrer pour l'intérêt général « *l'entreprise et l'intérêt collectif* ». Durant les différents confinements, les initiatives des entreprises se sont multipliées pour contribuer à l'effort collectif, soutenir les salariés en chômage partiel ou les plus démunis. Ces démonstrations sociétales influencent positivement l'image que se font les salariés de l'entreprise.

2- Plus de sens dans son job : une attente forte des salariés : La crise a mis en lumière le clivage entre les métiers dits « essentiels » et « non essentiels » menant à des questionnements quasi existentiels chez certains salariés.

3- Le thème de l'utilité ou du sens n'a jamais été aussi présent dans les débats sur l'avenir du travail. L'entreprise doit capitaliser sur cette « introspection » collective pour imaginer une nouvelle trajectoire commune derrière laquelle embarquer ses collaborateurs.

4- Un désengagement progressif qui invite à repenser la mission de l'entreprise : L'incertitude en l'avenir a indéniablement miné le moral et la motivation des collaborateurs. Cette lassitude pousse les entreprises à proposer davantage à leurs équipes. En effet, se sentir appartenir à un écosystème plus responsable est un facteur clé de motivation et de résilience collective.

5- Co-construire sa raison d'être; C'est le moment parfait pour réfléchir à sa raison d'être. **Les entreprises doivent s'interroger sur la manière de contribuer « comme un corps social en forte cohésion en associant les managers et les salariés ».** C'est en interrogeant leurs valeurs et impacts (sociaux, écologiques, sociétaux) que les directions donneront un nouvel élan collectif. Des perspectives plus inspirantes dont les salariés ont besoin pour s'engager malgré un contexte morose. Il faut donc s'appuyer sur les salariés qui souhaitent être davantage associés à la stratégie RSE de leur entreprise. D'où le succès des projets participatifs autour de la place et la

mission de l'entreprise dans le monde d'après. « *La raison d'être, en identifiant la contribution singulière de l'entreprise à la société, vient aussi localiser sa source de pérennité face aux aléas du quotidien comme aux crises majeures et lui permettre de devenir une organisation plus pleine, plus apte et plus vivante...* »

6- Réappropriation industrielle dans des secteurs majeurs. À un degré plus haut encore, la crise de la COVID-19 a révélé notre grande fragilité dans un contexte d'hyper-interdépendance entre les pays et de dépendance de certains d'entre eux dans des domaines **stratégiques**.

7- Label RSE : pour les entreprises ne s'étant pas inscrites dans une démarche de responsabilité sociale, il est beaucoup plus compliqué de démontrer l'authenticité de ses actions et de renforcer la cohésion des équipes en internes.

8- Investir dans le local pour une entreprise moins dépendante : La pandémie a révélé nos dépendances en matière de ressources et de production dans certains secteurs particulièrement stratégiques. La sortie du confinement offre aux entreprises concernées l'opportunité de se réinventer pour créer un nouveau modèle économique pérenne et moins dépendant. Si cela représente un coût important pour certaines entreprises fragilisées par la situation sanitaire actuelle, privilégier les structures Marocaines et le circuit court permet de répartir les richesses à différents niveaux de la chaîne de production. En plus de solidifier le tissu économique local, cela permet de réduire le bilan carbone des entreprises.

9- Business model résilient, repensé pour faire face à la crise, des entreprises qui mobilisent leurs moyens de production et d'innovation au service de la société, elles se mettent à produire du gel Hydro-alcoolique ou fournir des équipements pour les malades...

10- S'adapter à des clients plus concernés et communiquer : Communiquer sur les démarches éthiques encadrées par la RSE est un moyen de valoriser l'entreprise et, dans le même temps, de sensibiliser les populations aux enjeux sociétaux. Pour valoriser des mesures déjà en place ou de nouveaux engagements pris à la sortie du confinement, la communication est un levier important. D'un côté, elle permet de développer l'activité de l'entreprise, et de l'autre, d'installer la RSE dans le paysage économique français et d'inciter d'autres entreprises à jouer le jeu

11- Repenser les chaînes d'approvisionnement face à des difficultés lors de la fermeture des frontières. Les enjeux futurs devront également questionner la supply chain, pour plus de visibilité,

de transparence mais aussi de maîtrise. La relocalisation des activités prend donc tout son sens dans une politique RSE afin de limiter l'impact environnemental des activités, mais aussi les conditions de travail des salariés.

2.2.2 Culture d'entreprise

1- Développer la culture du « Give Back » au sein des équipes; Malgré les nombreuses difficultés rencontrées par les entreprises, beaucoup ont agi en faveur de la solidarité nationale. Partout, les initiatives d'entraide se sont multipliées pour contribuer à l'effort collectif.

2- RSE bien définie et ancrée dans la culture de l'organisation. Télétravail, mesures d'hygiène et de sécurité, engagement des salariés : toutes les entreprises ont dû repenser leur mode de fonctionnement et s'adapter face à une période d'incertitude durant laquelle leurs salariés ont été contraints de s'accoutumer dans l'urgence.

3- Partage des valeurs; Ce partage des valeurs passe par une redistribution des richesses : certaines entreprises rognent sur leurs dividendes, d'autres réduisent drastiquement le salaire de leurs dirigeants, d'autres encore créent des fonds à destination des clients ou de leurs fournisseurs.

4- Capacité de reconfiguration, « Made in Morocco », choisir un approvisionnement 100% Marocain, changement de processus pour tendre vers un système plus durable.

2.2.3 Action Social

1- Mécénat de compétences; la volonté des salariés de mettre à contribution leurs compétences au service d'une cause. La crise sanitaire amplifie cet élan solidaire. En effet, le sponsoring solidaire de l'entreprise leur donne un cadre et les embarque naturellement « *dans les causes qu'elle défend* ». De plus, s'appuyer sur les compétences internes et les mettre à profit « hors-les-murs » rend les politiques RSE plus tangibles auprès des équipes. Ce qui en fait un formidable accélérateur de mobilisation individuelle et collective.

2- Agir et raisonner en faveur de l'économie et de l'emploi; Depuis le début de la crise, les entreprises s'efforcent de restructurer tant bien que mal leur activité pour sécuriser les profits, tout en souscrivant, pour certaines, à des actions de responsabilité sociétale. En premier lieu, sécuriser les emplois et les recrutements s'avère une question d'urgence sociale.

3- Prendre soin de son capital humain : En période de crise sanitaire, le sujet devient crucial et s'articule autour de deux axes prioritaires :

4- De meilleures conditions de travail au service du bien-être psychologique : la crise sanitaire a bouleversé les habitudes de travail avec la massification du télétravail. Les salariés ont dû élaborer de nouvelles façons de travailler provoquant pas mal de déstabilisations : perte de repères, des horaires erratiques ou encore une frontière non hermétique entre l'espace personnel et professionnel. Le rôle de l'employeur est de proposer des dispositifs de prévention et d'accompagnement contre ces nouveaux impacts humains : aide à la parentalité, psychologues du travail, cellule d'écoute, formation aux RPS pour les managers, maintien du lien social...

5- Des politiques RH ambitieuses autour de l'employabilité : face aux changements induits par la digitalisation accélérée, les entreprises doivent absolument établir une stratégie autour des compétences internes afin de préparer les salariés aux nouveaux contours du travail. Ainsi, un investissement massif dans la formation aux compétences de demain (digitales, soft skills...) doit s'organiser pour faciliter les inéluctables transitions à venir. Dans cette optique, Une approche durable et dynamique autour des compétences s'est donc installée au sein de l'organisation.

6- Bien-être et sécurité des salariés, relocalisation, les conditions sanitaires, les mesures d'hygiène, la communication.

2.2.4 Écologique

1- Donner un coup d'accélérateur à l'urgence écologique : Les entreprises doivent donc prendre ce virage écologique et enclencher une réflexion organisationnelle en proposant des modes de travail moins énergivores. Par exemple en acceptant plus de télétravail et en invitant les salariés à prendre conscience de leur empreinte carbone : Gamification, Green challenge, Nudge... Pour mettre en mouvement les organisations.

2- Encourager le développement numérique, mais avec une gestion durable : Le télétravail, les outils digitaux sont devenus des piliers de l'organisation de l'entreprise. La politique RSE des entreprises doit donc intégrer davantage l'usage du numérique.

3- Empreinte écologique numérique : Le numérique, c'est des émissions de gaz à effet de serre. Mesurer les impacts du numérique sur l'environnement, pour pouvoir définir un usage raisonné des innovations technologiques. En effet, la fabrication et l'utilisation des outils numériques consomment beaucoup de ressources et d'énergie dont la combustion rejette du

CO2. De même, les données sont stockées sur le cloud, qui nécessite de faire fonctionner toujours davantage de Datacenter : le stockage des données en ligne consomme énormément d'énergie.

2.2.5 Secteur informel

Secteur informel; la prise de conscience pourrait également concerner les entreprises qui manquent à leur devoir depuis longtemps. Qu'ont fait les sociétés qui ne déclarent pas leurs salariés à la CNSS au moment où l'organisme public a déployé son dispositif de soutien ? Les difficultés pour porter secours au secteur informel feront-elles réfléchir ceux qui en profitent ?

De même, le non-respect des délais de paiement, qui nuit tant au développement du Royaume depuis longtemps, sera un facteur aggravant dans la crise actuelle. C'est sans doute là encore l'occasion d'adopter de meilleures pratiques en vue de l'après-Covid-19.

3. Discussion

La pandémie du nouveau coronavirus, qui poursuit ses ravages à travers le monde, s'est révélée comme un véritable test de l'engagement effectif des entreprises à tous les niveaux et a propulsé la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), longtemps considérée comme un simple bonus, sur le devant de la scène.

S'il est relativement simple de s'engager et contribuer à l'intérêt général dans une période faste, il en est tout autrement en période de crise. C'est d'ailleurs ce que l'on peut constater avec deux visions :

- Certains domaines d'activités durement touchés par la crise de la Covid-19 sont en train de solliciter des assouplissements en matière de réglementation environnementale, tandis que d'autres ont parfois mis en jeu la sécurité de leurs salariés afin de maintenir leurs activités. On est alors face à des entreprises qui souhaitent faire perdurer le modèle de la profitabilité au détriment, dans certains cas, de la stabilité sociale ou environnementale. Celles ayant considéré la RSE comme une simple affaire de réputation ou de communication ont rencontré davantage de difficultés.

- Certaines entreprises prennent conscience que ce modèle ne peut perdurer et mettent tout en œuvre pour contribuer positivement à la société et engager des actions qui s'inscrivent pleinement dans la RSE (diminution des dividendes ou de la rémunération des dirigeants afin d'éviter des licenciements, relocalisation des activités pour anticiper de potentielles crises, etc). En effet, mis en lumière la résilience des entreprises ayant élaboré, voire étoffé, une stratégie RSE et pris en

compte leurs relations avec leurs salariés, fournisseurs et communautés locales, puis transformé adéquatement leur organisation.

Si l'émergence de la RSE s'est faite au fil d'initiatives disparates, la pandémie qu'affronte actuellement le monde vient brusquement de lui donner une dimension incontournable et urgente. De ce fait, la RSE constitue un nouveau dispositif de prévention et de gestion des risques environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance (ESG).

La crise du coronavirus est une occasion pour les entreprises de faire l'introspection de leurs capacités de résilience, de gestion du risque et d'adaptabilité. Face à une tension inédite, les organisations doivent s'interroger, repenser leurs façons de fonctionner, et surtout, pour l'après crise, pour ne plus revivre un tel choc et de repenser de nouvelles organisations. En particulier, cette crise doit être l'occasion de repenser la responsabilité de l'entreprise au sein de la société : sa responsabilité vis-à-vis de ses parties-prenantes, sa raison d'être, sa capacité à anticiper et à gérer les risques et les éventuelles crises.

C'est bel et bien dans cette période post-crise que les entreprises vont pouvoir affirmer leur sincérité et faire des choix stratégiques plus vertueux.

En temps de crise, la démarche RSE comprise et guidée par le bon niveau d'exigences métier sera un atout utile à l'entreprise pour se réinterroger sur ses paramètres d'environnement et trouver les réponses adaptées aux attentes de ses parties prenantes.

Pour les départements RSE il va sans doute falloir se battre en interne pour faire valoir sa légitimité. Face à la crise, il sera d'autant plus difficile de maintenir ses budgets, de continuer à investir pour des modes de production plus propres, de financer des actions de co-construction avec les parties prenantes. Mais c'est aussi une période d'opportunité pour la RSE : celle de montrer définitivement que s'investir pour être une entreprise plus résiliente, qui anticipe mieux, qui contribue mieux, ça paie. Et notamment sur le long terme, ou face aux crises comme celles du coronavirus, ou toutes les autres qui se présenteront inévitablement.

Il s'agira pour la RSE de s'imposer au niveau stratégique, de faire partie intégrante de la réflexion sur la transition de l'entreprise. Pour enfin la transformer vraiment, et développer un modèle d'entreprise durable. L'après Covid représente davantage une opportunité pour les entreprises de

mettre en œuvre des actions en faveur des salariés, des parties prenantes ou encore de la société de manière générale.

4. La RSE comme outil d'innovation

Parce que la RSE constitue une nouvelle manière d'appréhender l'entreprise et conduit à repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales compte tenu des arbitrages entre l'économique, le social, l'environnemental et le sociétal, elle peut s'analyser sous l'angle de l'innovation. Ce faisant, la démarche RSE peut entraîner des changements pour l'entreprise (nouveaux procédés, produits et services et donc nouvelles connaissances et compétences) et/ou pour l'environnement de celle-ci (nouvelles règles du jeu et nouveaux modèles d'affaires).

Avant la covid-19, l'engagement RSE était souvent résumé à sa dimension environnementale.

Avec la crise, il a pris un accent social affirmé. Certaines entreprises font même de ce trouble sanitaire une opportunité d'accélérer. Il convient de rappeler que la RSE est un formidable levier de performance. La RSE permet entre autres :

- D'attirer et de fidéliser les meilleurs talents.
- De contribuer à l'image de marque
- De se différencier de la concurrence tout en anticipant et maîtrisant les risques.

En phase post-Covid, un changement de paradigme est ainsi inévitable et la RSE, reviendra en force et probablement sous des formes innovantes. Le rôle de catalyseur de la RSE dans la démarche de résilience organisationnelle au cours de ses différentes étapes (anticipation, ajustement et adaptation)

Conclusion

Les entreprises ont toutes perçu des changements majeurs dans leur activité principale, dans leur organisation et dans leurs habitudes. Ces changements ont été constatés tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. En ce qui concerne les impacts sur les individus, nous retrouvons principalement le déploiement du télétravail, les changements de mentalités, l'agencement différent du travail ainsi qu'une plus grande flexibilité de la part des entreprises envers leurs collaborateurs (horaires, reports de congés,). Les impacts organisationnels dérivent quant à eux

d'un ralentissement considérable de l'activité économique, d'un boost de la digitalisation ainsi que d'une plus grande attention accordée au bien-être, à la santé et à la sécurité de tous.

La pandémie de la Covid-19 a ajouté des enjeux sanitaires à la Responsabilité Sociétale et vient dès lors approfondir cette logique du « business in society » au regard des obligations des entreprises envers la Société. Cette source d'opportunités peut encore être saisie dans l'ère post-pandémique, pour accentuer les changements sociaux, environnementaux et économique de la stratégie des entreprises, tout en développant de manière plus volontariste leurs politiques RSE et ODD. La RSE, en phase post-Covid, reviendra en force et sous des formes innovantes

Comme perspective de recherche, nous envisageons travailler lors de notre futur article sur un échantillon beaucoup plus large, et surtout allier l'étude quantitative à notre étude qualitative, pour aller vers une étude confirmatoire, pour une triangulation méthodologique afin d'étudier la dimension RSE et son impact sur la performance durable en post- Covid.

BIBLIOGRAPHIE

- **Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020).** Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research* (Armonk, N.Y.), 18(4), 421-438.
- **Barnett, M.L. et Salomon, R.M. (2012).** Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304- 1320.
- **Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008).** “Management innovation”, *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845
- **Birkinshaw J., Mol M.J. (2006).** “How management innovation happens”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 81-88.
- **De Wasseige, H. (2021).** « L'impact de la crise pandémique de la Covid-19 sur la stratégie RSE des entreprises ». Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Vas, Alain.
- **Essaber a., idrissi k. (2020)** l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise pendant la crise covid-19 : cas des pme marocaines non labellisées RSE. *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Vol. 3, No°2, pp 46 - 65 Nov 2020.
- **Férone, G., D’Arcimoles, C.-H., Bello, P. et Sassenou, N. (2001).** *Le développement durable*. Paris, Éditions d’Organisation
- **Freeman, R.E. (1984).** *Strategic management, a stakeholder approach*. Massachusetts, Pitman publishing Ltd.
- **Gond, J-P. et Igalens, J. (2008),** *La responsabilité sociale de l’entreprise*, Edition PUF, p. 87-102.
- **Hamel G., Breen B. (2007).** *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.
- **Haut-Commissariat au Plan (2021).** Effets du Covid-19 sur l’activité des entreprises. 3^{ème} enquête -Janvier 2021-
- **Hilmi, Y., Fatine, F. E., Ajarrar, N., & Belkbira, F. (2020).** « La pratique de la gouvernance d’entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Économiques, Managerielles et Culturelles à l’Épreuve du COVID 19? », 66.
- **Laplante D. (2013)** « une étude exploratoire portant sur la qualité de vie de personnes adultes en période d'adaptation à la perte de vision en lien à la qualité du soutien familial reçu ». Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise entra v ail social par février 2013.

- **Margolis, J.D. et Walsh, J.P. (2003).** Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- **Martinet, A.C. et Reynaud, E. (2001).** Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue française de gestion*, 136, 12-25
- **Mazouz, a., Radi, b. (2021)** « Les mesures de RSE en période de crise sanitaire du Covid-19, entre pratiques conjoncturelles et stratégies durables : Cas des PME et Grandes Entreprises de la région Souss-Massa ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 4 (Oct. 2021).
- **Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997).** Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-866
- **Pesqueux, Y. (2020).** La modification des fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de paris de 2015 et la pandémie covid-19 de 2020. *Innovar : Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(78), 49-60.
- **Saulquin, J.Y. et Schier, G. (2010).** Performance organisationnelle et responsabilité sociale de l'entreprise. Dans M. Dion et D. Wolff. (dir), *Le développement durable, théories et applications au management* (p. 127-142). Paris, Dunod.
- **St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011).** La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-5.