

L'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables : Cas des entreprises du Maroc

The influence of managerial innovation on the adoption of socially responsible practices: A case study of Moroccan companies

Abdelkbir ELOUIDANI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Hajar KARIM, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc*

Fatima Zahra LAASSILIA, (Doctorante)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche de Droit et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ait Melloul
Université Ibn Zohr, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales 8658 Cité Dakhla, Agadir, Maroc Université Ibn Zohr Code postal 05282-32820
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ELOUIDANI, A., KARIM, H., & Zahra LAASSILIA, F. (2023). L'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables : Cas des entreprises du Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 143-158. https://doi.org/10.5281/zenodo.7981928
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 28, 2023

Accepted: May 30, 2023

L'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables : Cas des entreprises du Maroc

Résumé :

Le monde change, tout comme les attentes de la société envers les entreprises. Acceptant ce nouveau défi, les entreprises doivent incorporer des considérations sociales et environnementales dans leurs processus d'innovation managériale pour satisfaire aux exigences de durabilité. C'est la raison pour laquelle, les chercheurs doivent se concentrer davantage sur l'innovation managériale. Ils doivent explorer son influence sur la performance, la compétitivité des entreprises, ainsi que leur capacité à répondre aux exigences sociales en matière de RSE et de durabilité. L'innovation managériale est un facteur de différenciation pour les entreprises dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Les entreprises qui réussissent à développer des pratiques innovantes peuvent améliorer leur performance et leur compétitivité à long terme. Bien que cruciale pour les entreprises, son lien avec la RSE est souvent ignoré dans la littérature. Cependant, selon les résultats de certaines recherches, elle peut être associée à des comportements de RSE grâce à une gestion responsable des ressources humaines et la protection des avancements des innovateurs. Cette étude se focalise sur l'évaluation de l'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables des entreprises du Maroc. En analysant les données recueillies auprès de 46 entreprises marocaines, les chercheurs ont confirmé que l'innovation managériale était corrélée avec la mise en place de nombreux piliers RSE. Cela signifie que plus une entreprise a une culture d'innovation managériale, plus elle a de chances de mettre en place de pratiques RSE. Finalement, il est important que les entreprises prennent conscience de l'influence positive que peut avoir l'innovation managériale sur leur performance et leur compétitivité, ainsi que son rôle dans la satisfaction des attentes de la société en matière de RSE et de durabilité.

Mots clés : Innovation managériale, RSE, démarche RSE

Classification JEL : M14, O35, Q56.

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

Corporate social responsibility (CSR) has become crucial for companies amidst changing societal expectations. The increasing social and environmental concerns have pushed businesses to integrate sustainability into their managerial innovation processes. As companies face this challenge, researchers must focus on exploring the influence of managerial innovation on business performance, competitiveness, and meeting CSR and sustainability norms. Managerial innovation has emerged as a differentiator for companies, enabling them to outperform their peers in an increasingly competitive environment. It is crucial to develop innovative practices that can help companies to improve their long-term competitiveness and performance. However, the literature often neglects the link between managerial innovation and CSR. According to certain research results, managers need to take responsibility for managing human resources and innovators' developments to establish desirable CSR behaviors. Our study evaluated the influence of managerial innovation on CSR practices in 46 Moroccan companies. The researchers have confirmed that managerial innovation is positively correlated with implementing multiple pillars of CSR. Therefore, companies that promote an innovative and responsible culture have a higher chance of implementing CSR practices. It is worth noting that companies must realize the positive influence of managerial innovation on their long-term competitiveness and performance, and it plays a vital role in meeting society's expectations for CSR and sustainability. Accordingly, companies must integrate CSR practices into their overall strategy, considering the potential influence on their business operations and reputation. CSR practices and innovation can be instrumental in increasing business resilience, creating new revenue streams, and attracting more socially responsible consumers. Emphasizing managerial innovation can help companies create a competitive edge over their peers and emerge as sustainability and social responsibility leaders.

Keywords: Managerial innovation, CSR, CSR approach

JEL Classification : M14, O35, Q56.

Paper type: Empirical research

1. Introduction :

De nos jours, les consommateurs accordent une attention particulière aux pratiques durables des entreprises. En effet, il est de plus en plus courant de constater une sensibilité croissante de la part des consommateurs envers les enjeux environnementaux et sociaux (Hamidi et al., 2015). Les entreprises sont confrontées à un nouveau défi : intégrer les considérations sociales et environnementales dans leurs processus d'innovation managériale.

Dans le contexte de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de la durabilité, il est crucial de comprendre le lien entre l'innovation managériale et la mise en place de pratiques de RSE. Les pratiques de RSE englobent les actions volontaires des entreprises pour contribuer au développement durable, en prenant en compte les aspects sociaux, environnementaux et économiques de leurs activités (Cherkaoui, 2016).

L'innovation managériale, qui concerne l'amélioration des pratiques et des processus de gestion au sein des entreprises, est une source de différenciation dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Les entreprises qui parviennent à développer des pratiques managériales innovantes peuvent améliorer leur performance et leur compétitivité à long terme (Hamel, 2006). Cependant, malgré son importance, l'innovation managériale est souvent négligée dans la littérature sur l'innovation, qui se concentre principalement sur l'innovation technologique (Fontan et al., 2004).

Bien que l'innovation managériale soit cruciale pour les entreprises, son lien avec elle la RSE est souvent négligée dans la littérature. Pourtant, selon nos recherches, l'innovation managériale peut être associée à des comportements de RSE, notamment grâce à une gestion responsable des ressources humaines (Cassiman & Veugelers, 2006) et à la protection des avancements des innovateurs (Le Bas, 1999).

Dans cette perspective, notre étude se concentre sur l'évaluation de l'influence de l'innovation managériale sur la RSE dans le contexte des entreprises marocaines. Nous nous posons la question centrale suivante : Dans quelle mesure l'innovation managériale influence-t-elle les pratiques socialement responsables des entreprises au Maroc ? Nous cherchons également à comprendre de quelle manière l'innovation managériale affecte la mise en place des pratiques de RSE dans les entreprises du Maroc.

Pour répondre à cette problématique, nous avons collecté des données auprès de 46 entreprises marocaines à l'aide d'un questionnaire comprenant deux parties distinctes. La première partie portait sur l'innovation managériale, et la seconde partie portait sur les pratiques de RSE mises en place par les entreprises. En analysant ces données, nous avons pu établir des corrélations significatives entre l'innovation managériale et la mise en place de plusieurs piliers de la RSE. Nos résultats démontrent de manière significative que l'innovation managériale est corrélée avec la mise en place des pratiques de RSE dans les entreprises marocaines. Ainsi, notre étude confirme que les entreprises ayant une culture d'innovation managériale ont une probabilité plus élevée de mettre en place des pratiques de RSE. Cela suggère que l'innovation managériale peut jouer un rôle clé dans l'engagement social et environnemental des entreprises au Maroc, en les incitant à adopter des pratiques plus durables et responsables.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de promouvoir l'innovation managériale comme un levier pour la mise en œuvre des pratiques de RSE. Les entreprises peuvent bénéficier d'une approche stratégique qui intègre l'innovation managériale et la RSE dans leur culture et leurs processus. Cela leur permettra de répondre aux attentes des consommateurs et de la société en matière de durabilité, tout en renforçant leur performance et leur compétitivité à long terme.

Cette étude présente des avantages significatifs tant pour la littérature académique que pour les entreprises et la société dans son ensemble. Tout d'abord, elle comble une lacune dans la recherche en mettant en évidence le lien entre l'innovation managériale et la RSE, offrant ainsi de nouvelles perspectives et de nouvelles connaissances dans ce domaine. De plus, les résultats

de cette étude sont pertinents pour les entreprises, car ils soulignent l'importance de l'innovation managériale pour améliorer leur performance et leur compétitivité à long terme, tout en répondant aux attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité. Enfin, sur le plan sociétal, cette recherche met en évidence l'importance de promouvoir des pratiques de RSE au sein des entreprises, contribuant ainsi à un développement plus durable et socialement responsable. Dans le contexte spécifique du Maroc, cette étude offre des insights pertinents pour les acteurs économiques locaux, les aidant à comprendre comment l'innovation managériale peut favoriser la mise en place de pratiques de RSE et à adopter des approches plus durables.

Le reste de cet article est organisé comme suit : La section 2 passe en revue la littérature et discute le cadre théorique de la RSE et de l'innovation managériale, puis développe les hypothèses de la recherche. La section 3 présente la méthodologie de recherche, y compris l'étude descriptive de notre échantillon et la spécification du modèle. La section 4 rapporte les résultats empiriques, y compris les résultats principaux, les tests et les analyses complémentaires. Enfin, la section 5 est consacrée à la conclusion de notre article.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses :

2.1. Responsabilité sociale des entreprises :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) fait référence aux efforts d'une entreprise pour agir de manière responsable sur le plan social et intégrer des pratiques durables dans ses activités commerciales. Cela peut inclure des initiatives visant à réduire l'impact environnemental, promouvoir des pratiques commerciales éthiques et redonner à la communauté. Les entreprises de toutes tailles peuvent créer des programmes de RSE, mais les grandes organisations sont souvent mieux connues pour leurs initiatives (Carroll, 2016).

2.1.1. Définition de la RSE :

Il existe des divergences quant à la définition précise de la RSE, mais dans l'ensemble, il s'agit d'un effort pour concilier des considérations sociales et économiques. Selon le livre vert de l'Union européenne (2014) la RSE se définit comme la mise en œuvre volontaire par les entreprises d'un certain nombre de pratiques visant à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

La RSE implique donc de prendre en compte tant les considérations économiques que sociales et environnementales pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Des entreprises adoptent des pratiques de RSE pour faciliter leur croissance à long terme, renforcer leur image de marque et leur réputation, ainsi que pour améliorer leurs relations avec leurs parties prenantes, investisseurs et salariés (Pesqueux, 2009).

2.1.2. Cadre théorique de la RSE :

Le modèle de Carroll (1991) définit quatre dimensions principales de la RSE. Selon ce modèle, les entreprises ont des obligations économiques, légales, éthiques, et philanthropiques. La responsabilité économique se réfère à l'obligation de l'entreprise de générer des profits, tandis que la responsabilité légale se réfère au respect de toutes les lois et réglementations. La responsabilité éthique se rapporte à l'obligation de faire ce qui est juste, et la responsabilité philanthropique concerne les efforts déployés par l'entreprise pour promouvoir le bien-être général de la société.

Ce modèle de la RSE aide les entreprises à comprendre les nombreuses facettes de leurs obligations envers les parties prenantes, ce qui permet une approche plus systématique de la RSE. Les entreprises peuvent ainsi mettre l'accent sur les efforts pour réduire leur impact sur

l'environnement, promouvoir des pratiques commerciales éthiques, et développer des programmes de contributions sociales et philanthropiques pour la communauté. En mettant en œuvre ces efforts dans des domaines clés, les entreprises peuvent assumer leur rôle de leaders responsables au sein de la communauté.

En résumé, le modèle de Carroll (1991) fournit un cadre théorique pour la RSE qui permet aux entreprises de définir et de mesurer leur impact social et environnemental, et d'aligner leurs pratiques commerciales sur les attentes des parties prenantes et de la société dans son ensemble.

2.2. Innovation managériale

L'innovation managériale est un concept clé qui désigne l'adoption de nouvelles approches, méthodes et pratiques dans la gestion des entreprises. Elle vise à améliorer l'efficacité, la flexibilité et la compétitivité des organisations en introduisant des changements significatifs dans la manière dont elles sont dirigées et opérées. L'innovation managériale englobe divers aspects tels que la structure organisationnelle, les processus décisionnels, la gestion des ressources humaines et la culture d'entreprise elle favorise la créativité, l'adaptabilité et la recherche constante d'amélioration, permettant ainsi aux entreprises de s'adapter aux changements du marché, de saisir de nouvelles opportunités et de relever les défis auxquels elles sont confrontées. (Mol & Birkinshaw, 2009).

2.2.1. Définition de l'innovation managériale :

Kimberly a été le premier à utiliser le terme « innovation de managériale » dans un article en 1981. D'autres termes tels que « l'innovation administrative » (Evan, 1966), ou « l'innovation organisationnelle » (Daft, 1978) sont étudiés dans la littérature faisant référence à toutes les innovations qui ne sont pas soumises à l'innovation technologique (Tushman & Nadler, 1986). Ces termes sont importants, car ils nous permettent de comprendre que l'innovation managériale peut prendre de nombreuses formes et qu'elle peut impliquer des changements dans différents aspects de la gestion d'entreprise.

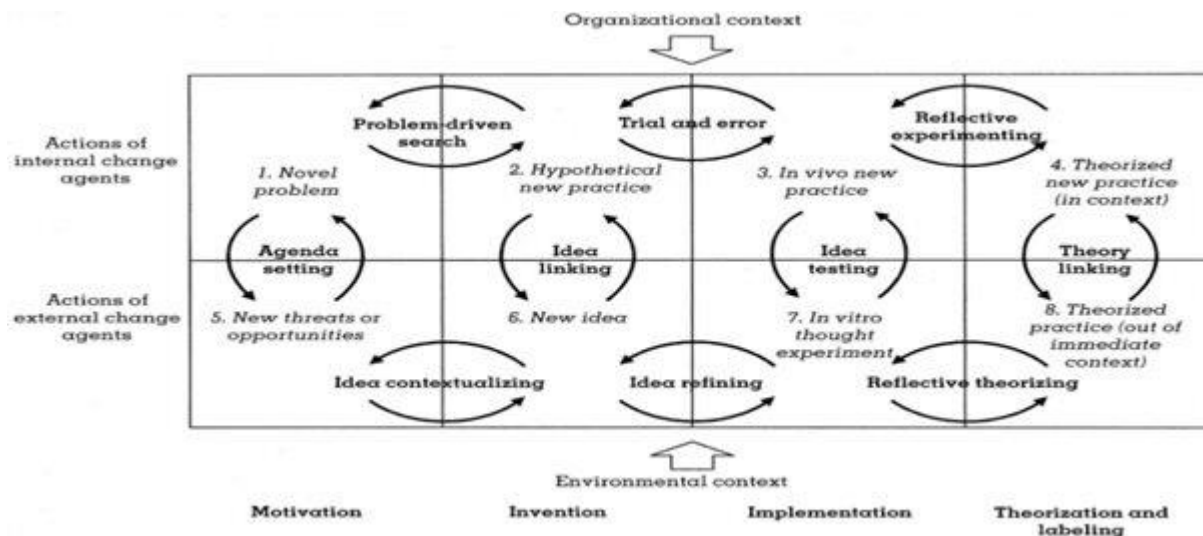
Au cours des années 2000, le concept d'innovation managériale était au cœur d'un programme de recherche à la London Business School, dirigé par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008). Ces derniers ont proposé la définition suivante : L'invention se réfère à la mise en place d'une nouvelle pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion, qui est basée sur les connaissances actuelles et contribue à l'accomplissement de l'organisation. En utilisant cette définition, les auteurs se focalisent sur trois caractéristiques essentielles de l'innovation managériale. Premièrement, l'innovation managériale se manifeste au niveau opérationnel plutôt qu'au niveau théorique des idées managériales, car elle concerne des pratiques, des processus, des structures ou des techniques concrètes. Deuxièmement, pour être qualifiée d'innovation managériale, elle doit être nouvelle par rapport à l'état de l'art, non seulement pour les organisations qui l'adoptent. Troisièmement, selon cette définition, l'innovation managériale doit inclure « l'intentionnel » visant à étendre les objectifs de l'organisation (Messaoudi et al., 2021).

Mol et Birkinshaw (2009) déclarent que l'innovation managériale change la façon dont les managers cherchent à atteindre les objectifs de l'entreprise, principalement par l'introduction de nouvelles pratiques de gestion pour améliorer la performance des entreprises.

2.2.2. Cadre théorique de l'innovation managériale :

Quant au processus d'innovation managériale, il a été décrit par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008), comme un processus récursif et non linéaire composé de quatre phases : motivation, invention, mise en œuvre et théorisation et labellisation. La figure I illustre cette succession de phases.

Figure 1 : Le processus d'innovation managériale :



Source : Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)

La phase d'invention englobe les changements planifiés ou non intentionnels des pratiques de gestion. Dans le cadre d'une hypothétique innovation managériale, les agents internes peuvent agir de trois manières distinctes. Premièrement, l'invention managériale est motivée par la recherche d'une solution à un problème : l'agent interne crée consciemment et de manière planifiée une pratique pour traiter le problème ou l'opportunité identifiée lors de la phase de motivation « problem-driven search ». Les agents internes peuvent également s'inspirer d'idées présentées par des agents externes « idea linking ». Enfin, l'invention peut découler du processus d'essais et d'erreurs lors de la mise en pratique de nouvelles idées. La phase de mise en œuvre représente la réalisation technique de l'innovation. Les agents expérimentent une nouvelle pratique et la développent à partir d'idées originales en utilisant un processus d'essais et d'erreurs « trial and error ». Ils veillent ainsi à sa validité conceptuelle et cherchent à la faire adopter dans l'environnement organisationnel « reflective experimenting » où les participants peuvent faciliter ou entraver sa mise en œuvre.

Enfin, la phase de théorisation et d'étiquetage « theorization and labelling » conduit à la définition d'une « nouvelle pratique théorisée ». Les auteurs de ce processus estiment que la théorisation est un élément clé favorisant l'acceptation de l'innovation. L'étiquetage consiste à choisir des noms reflétant la théorisation. Ainsi, l'étiquetage doit tout d'abord concrétiser l'identité de l'innovation conçue. Étant donné que l'innovation est totalement nouvelle, l'étiquetage peut représenter un défi supplémentaire. Cette étape implique également la construction de la partie théorique de l'innovation, qui garantit sa légitimité (Canet, 2012).

2.3. Relation RSE et innovation managériale :

À partir de tous ces éléments issus de la littérature, on peut émettre l'idée que les entreprises chercheront à adopter des comportements innovants d'un point de vue managérial ainsi que des méthodes responsables pour améliorer leur performance économique. En d'autres termes, si l'entreprise est consciente de l'impact de l'innovation managériale conjuguée avec la RSE sur la performance, alors les entreprises innovantes doivent adopter un comportement socialement responsable et s'y maintenir (Asongu, 2007).

Les cadres supérieurs sont responsables de la prise de décision stratégique et des objectifs à long terme. Pour améliorer des pratiques de durabilité à l'ère actuelle de la mondialisation, les entreprises utilisent des approches différentes. L'innovation managériale est considérée comme un facteur important, en particulier dans les marchés émergents (Kraśnicka et al., 2018). Compte tenu de l'importance croissante de la RSE pour les entreprises, les dirigeants se sont

maintenant concentrés sur des stratégies telles que l'innovation, la connaissance de l'organisation et l'apprentissage qui peuvent faciliter la mise en œuvre d'une démarche RSE. La responsabilité sociale n'est pas seulement cruciale pour l'amélioration de l'environnement, mais joue aussi un rôle important dans la performance organisationnelle (Lopes et al., 2017).

Par conséquent, les cadres supérieurs optent pour diverses activités innovantes et des stratégies environnementales pour améliorer leur pertinence. Une entreprise a plusieurs objectifs. Toutefois, l'avantage concurrentiel et la durabilité demeurent des objectifs prioritaires qui peuvent être acquis grâce à l'innovation managériale. Une entreprise qui a l'intention de gagner en performance sociale, environnementale et économique a besoin du soutien significatif de l'innovation managériale. Ces trois types de performances constituent les trois piliers de la RSE. Les entreprises ont besoin d'innover en continu pour relier les stratégies et les processus internes, les changements environnementaux externes et la pression de la concurrence. L'innovation managériale est désormais un facteur central pour l'amélioration la responsabilité sociale des entreprises (Horng et al., 2017).

2.4. Développent des hypothèses :

Des études antérieures ont montré que l'innovation managériale peut stimuler la RSE dans les entreprises (Rosenthal & Maitlis, 2016). En effet, en prenant en compte les attentes des parties prenantes et en s'engageant dans des pratiques commerciales éthiques, les entreprises peuvent améliorer leur réputation et renforcer leur image de marque, ce qui peut à son tour favoriser l'innovation. De plus, les entreprises qui adoptent une approche intégrée de la RSE ont tendance à être plus innovantes que celles qui ne le font pas (Orlitzky et al., 2003). À la suite de notre étude théorique sur la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et l'innovation managériale, nous avons identifié deux hypothèses principales en lien avec notre question de recherche :

H1 : Une entreprise qui adopte une innovation managériale a une forte propension d'adapter un pratique socialement responsable.

H2 : Une entreprise qui adopte une innovation managériale a une forte propension d'adapter plusieurs pratiques socialement responsables.

Les hypothèses identifiées ci-dessus nous éclaire sur les différentes pratiques socialement responsables, qui se composent des pratiques économiques, sociales et environnementales.

L'influence de l'innovation managériale dépendra de la manière dont l'entreprise s'engage dans divers aspects de la RSE. Toutefois, les variables dans les hypothèses sont contemporaines, ce qui crée un décalage temporel entre les données de la RSE et l'innovation managériale. Le temps n'a pas été pris en compte, toutes les variables sont considérées comme se référant à la même période.

La principale idée est que lorsqu'une entreprise adopte des pratiques innovantes pendant une année particulière maintiendra ce comportement innovant au fil des ans. Cela implique que l'innovation managériale est considérée comme une caractéristique durable et que l'entreprise peut maintenir son engagement envers cette pratique dans les années à venir.

3. Méthodologie de recherche :

Dans cette étude, une revue de la littérature a été menée pour identifier, évaluer et synthétiser de manière exhaustive les études et recherches traitant de l'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables. Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche positiviste. Elle consiste en une exploration théorique de chaque concept clé de notre recherche en vue de déterminer leur relation. Cette démarche nous a permis de formuler deux hypothèses principales que nous allons vérifier de manière contextualisée dans le cadre d'une étude empirique.

Afin d'évaluer l'influence de l'innovation sur les pratiques RSE, nous avons conduit une enquête auprès d'entreprises au Maroc sur la RSE et l'innovation, à laquelle 46 ont répondu. Les données collectées ont ensuite été codées, traitées et analysées à l'aide du logiciel SPSS.

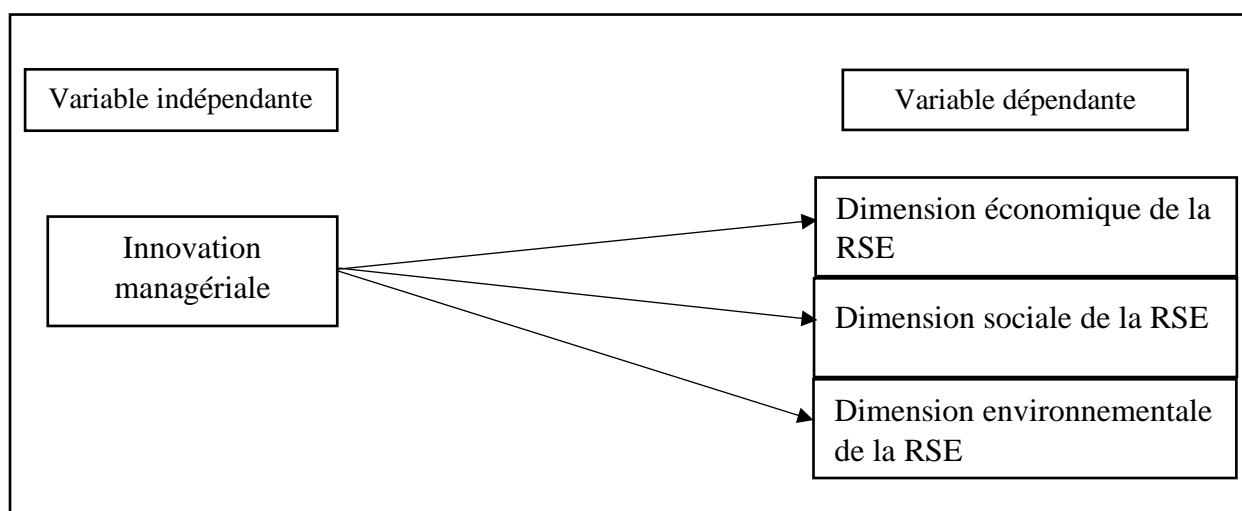
Pour déterminer si l'innovation managériale a une influence sur les pratiques de RSE adoptées par les entreprises, nous allons utiliser la même méthode pour analyser la probabilité qu'une entreprise adopte une démarche de RSE sur les piliers économiques, social et environnemental. Dans le cadre de notre étude, étant donné que toutes les variables sont mesurées qualitativement selon des critères nominaux, la technique d'analyse appropriée pour tester les hypothèses est le test du Chi-deux. Ce test est spécifiquement conçu pour détecter la relation entre deux variables (analyse bivariée) et pour évaluer l'influence d'une variable sur une autre. Il est utilisé pour les variables qualitatives nominales, ce qui correspond à la nature des données recueillies dans notre étude.

Afin de vérifier nos hypothèses selon lesquelles les entreprises innovantes ont tendance à mettre en œuvre simultanément plusieurs pratiques socialement responsables, nous avons défini notre variable dépendante avec quatre modalités distinctes : L'entreprise n'a adopté aucune pratique socialement responsable (zéro pilier) ; L'entreprise a adopté l'une des trois pratiques socialement responsables (un pilier) ; L'entreprise en a adopté deux pratiques socialement responsables (deux piliers) ; L'entreprise a adopté les trois pratiques socialement responsables (trois piliers). Pour évaluer la relation évoquée dans chaque hypothèse et confirmer ou infirmer celle-ci, nous utiliserons les paramètres du test du Chi-deux, notamment la valeur de Cramer et le niveau de signification ($s < 0,05$).

3.1. Modèle de la recherche :

Suite à l'ensemble des soubassements théoriques mobilisés, nous présentons notre modèle intégré comme vous le voyez, qui vise à montrer l'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables. La figure II présente le modèle de notre recherche.

Figure 2 : Le processus d'innovation managériale :



Source : *Elaboration personnelle*

Afin de tester nos hypothèses, nous avons recueilli des informations sur les différents aspects de la responsabilité sociale des entreprises tels que l'aspect économique, environnemental et social. La variable dépendante de notre étude se divise en quatre catégories : L'entreprise n'a adopté aucune pratique socialement responsable (valeur = 0) ; L'entreprise a adopté l'une des trois pratiques socialement responsables (valeur = 1) ; L'entreprise en a adopté deux pratiques socialement responsables (valeur = 2) ; L'entreprise a adopté les trois pratiques socialement responsables (valeur = 3).

3.2. Echantillon de l'étude et description :

Dans le but d'évaluer l'engagement des entreprises marocaines en matière de RSE et d'innovation managériale, nous avons mis en œuvre un questionnaire semi-directif administré à plusieurs salariés des entreprises au Maroc. Ce questionnaire était organisé en trois axes principaux. Le premier axe se concentre sur les caractéristiques de chaque entreprise qui a répondu à notre questionnaire. Le deuxième axe aborde la responsabilité sociale des entreprises en cherchant à comprendre la perception de nos répondants à son égard, ainsi que les actions adoptées par les entreprises pour promouvoir chaque pilier de la RSE. Le troisième axe porte sur l'innovation managériale et vise à évaluer le degré d'implication des entreprises dans cette innovation, ainsi que le lien entre son adoption et la promotion de la RSE au sein de l'entreprise. À l'aide de ce questionnaire, une enquête a été menée en 2 étapes. Tout d'abord, un pré-test a été réalisé avec la première version du questionnaire. 5 directeurs de PME ont été sollicités pour évaluer la clarté et la pertinence des questions. Leurs commentaires ont été pris en compte pour apporter des ajustements nécessaires, tels que l'ordre des questions et le vocabulaire utilisé. La deuxième version du questionnaire a été distribuée sous forme d'une enquête en ligne, utilisant l'outil "Google Form". Initialement, 182 e-mails ont été envoyés aux dirigeants d'entreprises au Maroc. Cependant, le taux de réponse a été relativement faible, avec seulement 21 réponses reçues. Afin d'augmenter le nombre de réponses, une approche en face à face a été adoptée. Vingt-cinq dirigeants d'entreprises ont été personnellement interviewés, ce qui a permis d'obtenir un total de 46 réponses. Parmi ces réponses, 13 entreprises étaient labellisées RSE par la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc). Cette distinction est importante, car elle souligne l'engagement de ces entreprises envers la RSE, offrant ainsi un échantillon représentatif de différentes pratiques et initiatives liées à la responsabilité sociale. En combinant les réponses obtenues à travers les enquêtes en ligne et en face à face, nous avons pu obtenir un ensemble de données plus complet et diversifié, reflétant les perspectives des salariés d'entreprises au Maroc en matière de RSE et d'innovation managériale. Ces données nous permettent d'analyser en profondeur les résultats et de formuler des conclusions. Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné un échantillon dont les caractéristiques se présentent dans le tableau 1 et 2 :

Tableau 1 : Répartition de notre échantillon en fonction du secteur d'activité :

Secteur	Commerce/ Négoce/ Distribution	Hôtellerie	Services aux Entreprises	BTP/ Construction	Restaurations	Informatique/ Télécoms	Agriculture	Transports/ Logistique	Equipements / Automobile	Banque/ Assurance	Etudes et conseils	Total
Nombre	5	3	6	3	4	2	8	2	1	6	6	46
En %	11%	06%	13%	06%	09%	04%	18%	04%	02%	13%	13%	100%

Source : Elaboration personnelle

Le secteur agricole représente la plus grande proportion de notre échantillon, avec un taux de 18%. Il est suivi par les secteurs des études et conseils, des services aux entreprises et de la banque qui affiche un taux de 13%. Les secteurs commerciaux qui occupent la troisième place avec un taux de 11%. Le secteur de restauration arrive en quatrième position avec un taux de 9%. Ensuite, l'industrie de l'hôtellerie et le BTP (6%). Les secteurs du transport/logistique (4%) et des Equipements/automobile (2%) se situent en dernière position.

Tableau 2 : Répartition de notre échantillon en fonction de la taille des entreprises :

Tailles	Nombre	En %
Petite	20	42%
Moyenne	11	25%
Grande	15	33%
Total	46	100%

Source : *Elaboration personnelle*

Les petites entreprises, selon les critères de Maroc PME, représentent 42% de l'échantillon, tandis que les entreprises de taille moyenne représentent 25% et les grandes entreprises 33%. L'échantillon présente une grande diversité en termes de taille et de secteurs d'activité, témoignant ainsi d'une grande hétérogénéité.

3.3. Traitement des données :

Une fois les données collectées, une première étape consiste à réaliser une analyse descriptive afin d'obtenir une vue d'ensemble des caractéristiques de notre échantillon. Cela permet de dresser un portrait global des réponses obtenues et de mettre en évidence les tendances et les principales observations.

Ensuite, nous procédons à une analyse approfondie des différentes données recueillies. Cela comprend l'utilisation de techniques statistiques et d'outils d'analyse pour explorer les relations, les corrélations et les patterns entre les variables pertinentes. L'objectif est de comprendre plus en détail les liens entre l'innovation managériale et les différents piliers de la RSE.

Pour examiner et tester la relation d'influence entre les piliers de la RSE et l'innovation managériale, nous avons réalisé un test du khi-deux. Ce test statistique permet d'évaluer la dépendance ou l'indépendance entre les variables, dans ce cas précis, les différents piliers de la RSE et l'innovation managériale. Il nous permet de déterminer s'il existe une relation significative entre ces variables et si l'adoption de pratiques RSE est influencée par l'innovation managériale.

En résumé, l'analyse des données recueillies comprend une étape descriptive pour obtenir un aperçu global, suivie d'une analyse approfondie des relations entre l'innovation managériale et les piliers de la RSE. Le test du khi-deux est utilisé pour examiner et tester la relation d'influence entre ces variables. Ces analyses nous permettent d'obtenir des insights significatifs sur les liens entre l'innovation managériale et la promotion de la RSE au sein des entreprises du Maroc.

4. Résultats et discussions :

4.1. Analyse de l'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables :

Nous allons essayer d'étudier l'influence de l'innovation managériale sur la RSE. Grâce aux données collectées, nous allons pouvoir affirmer ou infirmer nos hypothèses. Nous allons commencer notre analyse par l'étude des liens possibles entre les piliers de la RSE et l'innovation managériale grâce au tableau 3 :

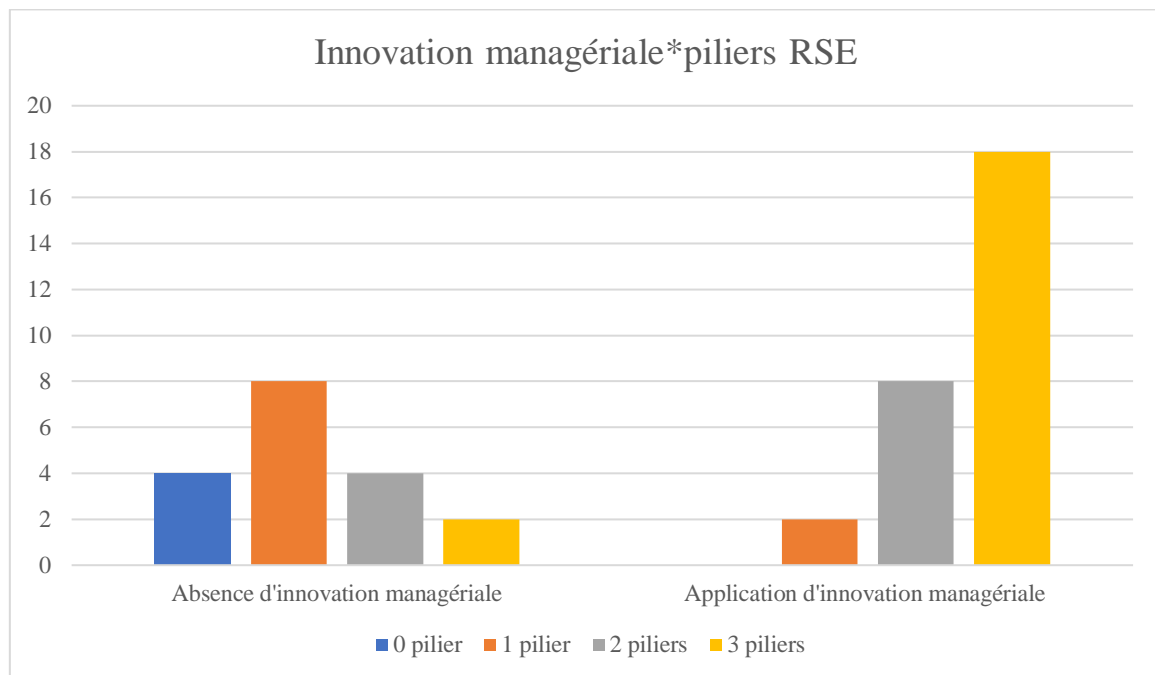
Tableau 3 : Analyse croisée de l'innovation managériale et les piliers RSE

Effectif		Pilier RSE				Total
		0	1	2	3	
Innovation managériale	0	4	8	2	2	16
	1	0	2	8	20	30
Total		4	10	10	22	46

Source : *Elaboration personnelle*

Pour mieux comprendre le tableau ci-dessus, qui combine la forme d'innovation observée au sein des entreprises avec le nombre des piliers RSE sur lesquels elles se sont engagées, nous avons représenté les données collectées sur un graphe illustratif du nombre des piliers RSE identifiés en fonction de l'adoption ou de l'absence d'une innovation managériale. C'est l'interprétation de la figure III qui permettra d'estimer l'influence de l'innovation managériale en faveur de la RSE.

Figure 3 : Innovation managériale et les piliers RSE



Source : *Elaboration personnelle*

Le graphique ci-dessus nous montre qu'en cas d'absence d'innovation managériale, la majorité des entreprises ont tendance à s'engager sur un seul pilier de la RSE (44,45%) puis, de manière moins intense, sur deux piliers RSE (22,22%) ou zéro pilier RSE (22,22%). Ces entreprises s'engagent rarement dans les actions qui touchent aux trois piliers de la RSE (11,11%). Par contre, la majorité des entreprises qui adoptent une innovation managériale s'engagent davantage sur les trois piliers RSE (64,29%) suivies par celles qui ne s'engagent que sur deux piliers (28,57%) et un seul pilier (7,14%). En outre, le critère « zéro pilier » n'a pas été identifié dans le cas des entreprises innovantes. Autrement dit, toutes les entreprises de notre échantillon qui adoptent une innovation managériale s'engagent au moins sur un pilier RSE.

L'analyse du graphique nous a permis de constater une corrélation entre l'adoption d'une innovation managériale et le nombre de RSE mis en œuvre. En effet, lorsque les entreprises adoptent une innovation managériale, elles ont davantage tendance à mettre en place plusieurs

piliers de la RSE. Pour vérifier le degré d'influence d'une variable sur l'autre, nous allons utiliser le test khi-deux (tableau 4).

Tableau 4 : la relation d'influence entre les piliers de la RSE et l'innovation managériale

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	23,878 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	26,020	3	,000
Association linéaire par linéaire	21,439	1	,000
N d'observations valides	46		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,39.

Source : Elaboration personnelle

Afin de démontrer s'il existe une relation entre les piliers de la RSE et l'innovation managériale, il est nécessaire que le niveau de signification soit inférieur à 0,05 (soit 5%). Si le niveau de signification est inférieur à 0,05, cela confirme l'existence d'une relation d'influence entre les deux variables. Dans notre cas, le niveau de signification est de 0,000, ce qui est inférieur à 0,05. Par conséquent, nous pouvons conclure que l'application d'une innovation managériale influence le nombre de piliers de la RSE mis en œuvre. Après avoir établi l'existence d'une relation entre l'innovation managériale et la RSE grâce au test du Chi-deux, nous allons maintenant mesurer la force de cette relation.

Pour ce faire nous allons utiliser le coefficient Phi et V de Cramer dans le tableau 5 qui va nous donner une vision sur la force de la relation.

Tableau 5 : Évaluation de la force de la relation entre les piliers de la RSE et l'innovation managériale.

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,720	,000
	V de Cramer	,720	,000
N d'observations valides		46	

Source : Elaboration personnelle

Nous avons un coefficient V de Cramer de 0.72 qui reflète une forte relation entre les deux variables examinées parce que, en principe, on peut dire qu'il y a une forte relation si la valeur se situe entre 0,4 et 0,8. Nous avons ici 0,72 qui se situe dans cette tranche donc on peut dire que la relation est forte.

4.2. Discussion des résultats :

Après avoir examiné la littérature existante, il est évident que les entreprises cherchent à adopter des comportements innovants en matière de gestion et des pratiques responsables pour améliorer leur performance économique. Les cadres supérieurs jouent un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques et la mise en place de ces pratiques. L'innovation managériale est largement reconnue comme un facteur clé, en particulier dans les marchés émergents, pour améliorer les pratiques de durabilité.

De plus, nous avons constaté que la RSE est devenue de plus en plus cruciale pour les entreprises, et les dirigeants se concentrent désormais sur des stratégies telles que l'innovation,

l'apprentissage organisationnel et la connaissance pour faciliter sa mise en œuvre. Il est donc évident que la responsabilité sociale joue un rôle important dans la performance globale des entreprises.

Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons examiné l'influence de l'innovation managériale sur l'engagement des entreprises envers la RSE. Nous avons utilisé le test khi-deux pour tester l'influence d'une variable sur une autre, et le coefficient V de Camer pour démontrer qu'il existe une forte relation entre l'application d'une innovation managériale et la mise en œuvre de plusieurs piliers RSE. Nos résultats ont également permis de valider l'hypothèse H2, qui stipule qu'une entreprise qui adopte une innovation managériale a une forte propension d'adapter plusieurs pratiques socialement responsables. Cependant, nous avons infirmé l'hypothèse H1, qui affirmait qu'une entreprise qui adopte une innovation managériale a une forte propension d'adapter un pratique socialement responsable. Car nous avons observé que l'engagement RSE unidimensionnel est également présent dans des entreprises non innovantes. Nos résultats ont démontré que les entreprises qui adoptent des pratiques innovantes ont tendance à mettre en œuvre plusieurs dimensions de la RSE, ce qui témoigne d'un engagement plus large en matière de responsabilité sociale. Cette observation peut s'expliquer par plusieurs raisons. Tout d'abord, les entreprises qui adoptent une innovation managériale ont généralement une vision plus holistique de la responsabilité sociale. Elles comprennent que la RSE englobe différents aspects, tels que la responsabilité environnementale, sociale et économique, et elles s'efforcent donc de mettre en œuvre des pratiques qui couvrent plusieurs dimensions de la RSE. De plus, ces entreprises reconnaissent que la mise en œuvre de pratiques responsables peut leur conférer un avantage concurrentiel et contribuer à leur performance globale. Elles comprennent que l'intégration de la RSE dans leur stratégie et leurs opérations peut améliorer leur image de marque, renforcer la confiance des parties prenantes et favoriser leur durabilité à long terme. Par conséquent, elles sont motivées à adopter des pratiques responsables dans plusieurs dimensions pour maximiser ces avantages. Les pressions externes et les attentes des parties prenantes jouent également un rôle significatif. Les entreprises innovantes sont souvent plus sensibles à ces pressions et attentes en matière de responsabilité sociale. Elles sont conscientes de l'importance croissante de la RSE dans la société et de l'influence des parties prenantes, telles que les clients, les employés, les investisseurs et les organismes réglementaires. Pour répondre à ces attentes et maintenir leur légitimité, elles adoptent des pratiques responsables dans plusieurs dimensions de la RSE.

Cependant, il est important de noter que certaines entreprises non innovantes peuvent également mettre en œuvre une seule dimension de la RSE pour diverses raisons, telles que des contraintes de ressources, une focalisation sur des enjeux spécifiques ou une méconnaissance des avantages potentiels d'une approche multidimensionnelle. Chaque entreprise est unique et peut avoir ses propres motivations et contraintes en matière de responsabilité sociale.

En comparant nos résultats avec ceux d'autres études, nous constatons des similitudes et des divergences. Certains travaux antérieurs ont également souligné l'importance de l'innovation managériale dans la promotion de la RSE, ce qui corrobore nos résultats. Cependant, d'autres études ont pu mettre en évidence d'autres facteurs influençant l'engagement envers la RSE, tels que la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité.

En conclusion, notre étude contribue à une meilleure compréhension de la relation entre l'innovation managériale et la RSE dans le contexte des entreprises au Maroc. Nous avons identifié l'influence significative de l'innovation managériale sur l'engagement envers la RSE, notamment en observant que les entreprises innovantes ont tendance à mettre en œuvre plusieurs dimensions de la RSE.

5. Conclusion :

Certaines implications plus approfondies peuvent être tirées des résultats de cette étude. Tout d'abord, l'innovation managériale joue un rôle important dans la transformation des pratiques RSE en une approche plus holistique et intégrée. Les entreprises qui adoptent des pratiques innovantes au niveau managérial sont souvent celles qui embrassent une vision plus large de la responsabilité sociale. Elles comprennent que la RSE ne se limite pas à des initiatives isolées, mais nécessite une approche globale englobant différents aspects tels que l'environnement, le sociale et l'économie. Par conséquent, ces entreprises sont plus enclines à mettre en œuvre plusieurs dimensions de la RSE, reconnaissant l'interconnexion entre ces différents domaines et cherchant à maximiser les avantages potentiels.

De plus, l'innovation managériale peut servir de catalyseur pour la création de valeur partagée. En adoptant des pratiques innovantes, les entreprises peuvent identifier de nouvelles opportunités commerciales en alignant leurs activités avec des enjeux sociaux et environnementaux importants. Par exemple, l'innovation managériale peut conduire à la création de produits et de services durables qui répondent aux besoins changeants des consommateurs et qui contribuent à résoudre des problèmes sociaux urgents. Ces initiatives peuvent non seulement générer des avantages pour la société, mais aussi créer de la valeur économique pour l'entreprise, renforçant ainsi sa position concurrentielle sur le marché.

Une autre implication importante concerne l'importance de l'engagement des dirigeants dans la promotion de l'innovation managériale et de la RSE au sein des entreprises. Les cadres supérieurs jouent un rôle essentiel dans la définition de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, ainsi que dans la création d'une culture organisationnelle favorable à l'innovation et à la responsabilité sociale. Leur leadership et leur soutien sont nécessaires pour susciter l'engagement des salariés et mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre de pratiques responsables et innovantes.

Cependant, il convient également de noter que l'innovation managériale ne constitue pas une panacée pour tous les défis liés à la RSE. Il est essentiel de prendre en compte les contextes spécifiques dans lesquels les entreprises opèrent. Par exemple, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité peuvent influencer sa capacité à innover et à adopter des pratiques de RSE diversifiées. De même, l'environnement réglementaire peut jouer un rôle important en fournissant des incitations ou des contraintes pour l'adoption de pratiques responsables.

Enfin, il est important de souligner que l'innovation managériale et la mise en œuvre des pratiques RSE sont des processus continus qui nécessitent une adaptation et une évolution constantes. Les entreprises doivent être ouvertes aux nouvelles idées, aux changements organisationnels et à l'apprentissage continu. Elles doivent également être attentives aux attentes changeantes des parties prenantes et aux développements dans leur environnement externe, afin de pouvoir ajuster et améliorer leurs pratiques de manière proactive.

En conclusion, cette étude met en évidence l'importance de l'innovation managériale dans la mise en place des pratiques de responsabilité sociale des entreprises. Les résultats confirment que les entreprises innovantes au niveau managérial sont plus enclines à adopter des pratiques de RSE diversifiées et à mettre en œuvre des mesures plus efficaces en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de durabilité économique. Cependant, pour approfondir notre compréhension de cette relation complexe, des recherches supplémentaires sont nécessaires, en portant une attention particulière aux facteurs contextuels et aux mécanismes sous-jacents. Ces futures études pourraient aider à guider les entreprises dans leur quête d'innovation managériale et de pratiques RSE plus avancées, et à renforcer leur engagement envers le développement durable et la création de valeur partagée.

Références :

- (1). Asongu, J. (2007). L'innovation comme argument pour la responsabilité sociale des entreprises. *Journal des affaires et des politiques publiques*, 1(3), 1-21.
- (2). Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- (3). Canet, E. (2012). *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion. : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps.*
- (4). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- (5). Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- (6). Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). A la recherche de complémentarité dans la stratégie d'innovation : R&D interne et acquisition de connaissances externes. *Management science*, 52(1), 68-82.
- (7). Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : Une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question (s) de management*, 3, 13-26.
- (8). Fontan, J., Klein, J., & Tremblay, G. (2004). Innovation and society : To broaden the analysis of the territorial effects of innovation. *Geography Economy Society*, 6(2), 115-128.
- (9). Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- (10). Hamidi, S., Asosheh, A., & Soltani, B. (2015). Corporate social responsibility (CSR) in Iran : A new form of social responsibility or marketing strategy? *Social Responsibility Journal*, 11(4), 758-768.
- (11). Horng, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Tsai, C.-Y., & Chung, Y.-C. (2017). From innovation to sustainability : Sustainability innovations of eco-friendly hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 44-52.
- (12). Kimberly, J. R. (1981). Innovation managériale. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.
- (13). Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance : Testing the mediation effect. *Review of managerial science*, 12, 737-769.
- (14). Le Bas, C. (1999). Innovation et réglementation : Une comparaison internationale. *Éditions L'Harmattan*.
- (15). Livre vert de l'Union européenne. (2014). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.*
- (16). Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of cleaner production*, 142, 476-488.
- (17). Messaoudi, A., Lahlimi, Y., & Benalla, O. (2021). Apprentissage organisationnel, innovation managériale, avantage compétitif et performance : Une relation à questionner. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 331-352.
- (18). Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- (19). Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance : A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

- (20). Pesqueux, Y. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise : Un dialogue sans interlocuteur ? *Vie sociale*, 3(3), 137-154.
- (21). Rosenthal, S., & Maitlis, S. (2016). "Coming out" in the boardroom: Visibility, authenticity, and diversity in board directors' identities and work. *Academy of Management Journal*, 59(3), 716-732.
- (22). Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.