ENCGT
المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير
ENCG TANGER
École Nationale de Commerce et de Gestion

جامعة عبد المالك السعدي
Université Abdelmalek Essaâdi

# ACTES DE LA 3ÈME ÉDITION DU COLLOQUE COOPÉRATION UNIVERSITÉ-ENTREPRISE (CUE-24)

Sous le thème:

# RSE,Développement durable et performance

**19 - 20**
**AVRIL 2024**
**ENCG Tanger**


**Ahmed MAGHNI**
**Directeur, ENCG-Tanger**


**Partenaires**

CGEM TANGER TÉTOUAN AL HOCEIMA
Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
بنك المغرب BANK AL-MAGHRIB
AMG ASSOCIATION MAROCAINE DE GESTION
afem Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc TANGER TETOUAN AL HOCEIMA
CENTRE REGIONAL D'INVESTISSEMENT TANGER - TÉTOUAN - AL HOCEIMA
FNEGE Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

www.encgt.ma

**Titre-** *Actes du Colloque International Coopération Université – Entreprise (CUE), sous le thème :"SE, Développement durable et performance.*

**Editeur-** Ahmed MAGHNI

**Comité scientifique :**

MOUMNI Bouchta, Président de l'Université Abdelmalek Essaâdi (UAE)
MAGHNI Ahmed, Directeur de l'ENCG de Tanger, UAE
CHRAIBI Abdeslam, Directeur Adjoint chargé de la Recherche & Coopération, ENCG de Tanger, UAE
AMINE Abderrahman, Directeur Adjoint chargé des Affaires Pédagogiques, ENCG de Tanger, UAE
AAJLY Abdellah, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ABAKOUY Mostafa, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
AL MERIOUH Youssef, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ALAMI Youssef, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
AMINE Noureddine, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BAKKALBASI Oguz, Professeur à l'Université de Marmara, Turquie
BAKOUR Chafik, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BALHADJ Said, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BELAMHITOU Mahmoud, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BELHSEN Nour-edine, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BELKHEIRI Omar, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BENAHMED Nora, Professeure de l'Enseignement Supérieur, ENCG Tanger, UAE
BENBBA Brahim, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BENNANI Zakaria, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BENRREZOUQ Rhizlane, Professeure de l'Enseignement Supérieur, ENCG d'Oujda, UMP
BERRICHI Abdelouahed, Professeur de l'Enseignement Supérieur, FSJES Oujda, UMP
BOUJETTOU Hassane, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BOUNGAB Souad, Professeure de l'Enseignement Supérieur, ENCG Tanger, UAE
CALENS Stephane, Professeur à l'Université de l'Artois, France
CHAFIK Khalid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
CINGULA Mariana, Professeur à University North Varazdin, Croatie
DAANOUNE Rachid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger
EL KHALKHALI Imad, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
EL QOUR Tahar, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
EL KHARRAZ Abdelilah, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ETTAHRI Younes, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
FERHANE Driss, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
FERREOL Gilles, Professeur des Universités, Université de Franche-Comté, France
JACQUEMOT Pierre, Professeur à Sciences Po Paris et Ancien Ambassadeur de France
JEDLANE Nabil, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
KHERCHI Hanya, Professeur à l'Université d'Alger 3, Algérie
MARSO Saida, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
MCHICH Rachid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
M'BARKI Mohamed Amine, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
MOURAD Hisham, Professeur à l'université du Caire, Egypte
MSSASSI Said, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
NASSIMI Abdelhakim, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
NECHAD Abdelhamid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
OZDEMIRKIRAN EMBEL Merve, Professeur à l'Université de Marmara, Turquie
RAHMOUNI Ahmed Fathallah, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG Tanger, UAE
REGHIOUI HAMZAOUI Mohamed, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
SALAHDDINE My Abdelouhab, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
SEDDIKI Nora, Professeure de l'Enseignement Supérieur, ENCG Tanger, UAE
TAHROUCH Mohamed, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ABOUZAID Badr, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
CHERRAT Loubna, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE

EL ANDALOUSSI Zineb, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
HOUSNI Hamid, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
LOUKIL Said, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
MAKKAOUI Mohamed, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
MOUALLIM Isam, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
RHALMA Mohammed, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE

### Comité d'organisation :

MAGHNI Ahmed- ENCG Tanger
CHRAIBI Abdeslam- ENCG Tanger
AMINE Abderrahmane- ENCG Tanger
AAJLY Abdellah- ENCG Tanger
AJDOUR Siham - ENCG Tanger
BELAMHITOU Mahmoud- ENCG Tanger
BENBBA Brahim- ENCG Tanger
BOUZEKRAOUI Hind- ENCG Tanger
CHETOUANI Sarah- ENCG Tanger
DAANOUNE Rachid- ENCG Tanger
ETTAHRI Youness - ENCG Tanger
GHAILAN Sanaa- ENCG Tanger
HOUSNI Hamid- ENCG Tanger
JEDLANE Nabil- ENCG Tanger
KAISS Sarra- ENCG Tanger
KORAICH Al Mahdi- ENCG Tanger
LAKHOUIL Abdellah- ENCG Tanger
LOUMRHARI Ghizlan- ENCG Tanger
MARSO Saida- ENCG Tanger
MOGHAR Adil- ENCG Tanger
MOUDDEN Abdelmonim- ENCG Tanger
REKLAOUI Asmaa- ENCG Tanger
TANOUTI Mouna- ENCG Tanger
ZBAKH Abdelali- ENCG Tanger
ZEROUAL Laila- ENCG Tanger

### Comité de coordination :

CHRAIBI Abdeslam, ENCG Tanger
BOURAKKADI Hanae, CGEM TTA
BELAMHITOU Mahmoud, ENCG Tanger
BELHSEN Nouredine, ENCG Tanger
BENBBA Brahim, ENCG Tanger
MARSO Saida, ENCG Tanger
MCHICH Rachid, ENCG Tanger
El GHRASLI Anass, ENCG Tanger
LOUX Kamal, ENCG Tanger

**Edition:** ENCG-Tanger (Online Edtion)

**ISBN :** 9789920917322

Ces Actes sont en libre accès et peuvent être téléchargés au format PDF sur le site web du colloque Internationale CUE-24 : https://cue-encgt.ma/

Les points de vue exprimés dans ce document sont strictement ceux de l'auteur et ils ne reflètent pas forcément ceux de l'École Nationale de Commerce et de Gestion Tanger.

# Table des Matières

**TABLE DES MATIERES ..... 1**

**RELATION ENTRE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET LA PERFORMANCE DES PME MAROCAINES : UNE APPROCHE PAR LES ÉQUATIONS STRUCTURELLES ..... 5**

ALLAMMARI YASSIN, TAQI AHMED, RAHOU EL HASSANIA

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND (ORGANIZATIONAL) CONSERVATISM IN MOROCCAN FAMILY FIRMS: INSIGHTS FROM A QUALITATIVE APPROACH ..... 22**

NIDAAZZI HAMZA, HOURMAT ALLAH HIND

**BANQUES AU MAROC. APPLICATION DE LA METHODE DEA ..... 8**

OUDRA OTMANE, OULAD SEGHIR KHALID

**L'INTELLIGENCE ARTIFICELLE ET SES ENJEUX POUR LES ENTREPRISES ..... 26**

EL AKATTI WISSAL, BELAMHITOU MAHMOUD, ZEROUAL LAILA

**L'ECONOMIE VERTE : UN LEVIER POUR UN SECTEUR AGRICOLE COMPETITIF ET DURABLE ..... 37**

MAA FETTOUMA

**OPTIMISATION DE L'ECOLOGIE INDUSTRIELLE POUR LA VALORISATION MAXIMALE DES DECHETS DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION ..... 48**

SANHAJI NADA

**MANAGEMENT DES PRESSIONS DES PARTIES PRENANTES, FACTEUR CLÉ AU SUCCÈS DE DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE PROACTIVE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ..... 60**

EL HAMMOUTI MOURAD, BOUNID SAMIRA

**PROPOSITION D'UN MODÈLE D'APPRÉHENSION ET DE MESURE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL : CADRE CONCEPTUEL ..... 71**

JEBARI AICHA, BELKHEIRI OMAR

**RSE, ENTRE CONTRAINTES ET VOLONTARIAT : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES. ..... 78**

EL AZIZ OUISSAL, ASDIOU ABDELKARIM

**RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE AU TRAVAIL: LE RÔLE MÉDIATEUR DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS. PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL ..... 87**

EL GHRASLI ANASS, AIT LEMQEDDEM HAMID, LAKHOUIL ABDELLAH

**LOGIQUES DE COMPORTEMENT DES ACTEURS TERRITORIAUX ET L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DES IDE .... 97**

CHERIF OUAZZANI CHAHDI MARYAME, MARSO SAIDA

**CONTRIBUTION DU GREEN CROWDFUNDING AU DEVELOPPEMENT DURABLE: POTENTIELS ET DEFIS ..... 119**

SAMIRA OUDRAY, JAMAL BERRAD

**PROBLEMATIQUE DU GESTION DU DECHET DANS LA VILLE DE KENITRA ..... 132**

LAHLOU MARIA

**L'EFFET DE L'INFLUENCE SOCIALE DIGITALE SUR LE CHANGEMENT ATTITUDINAL ET L'INTENTION COMPORTEMENTALE D'ACHAT DES CONSOMMATEURS. ..... 145**

SETTOU HIND, PR. AOMARI AMINA

**L'EFFICIENCE ÉNERGÉTIQUE AU MAROC : UNE APPROCHE SELON L'ANALYSE DE LA FRONTIÈRE STOCHASTIQUE :..... 163**

IDALFAHIM MOHAMED, ASSOUIH ISSAM, BOUZIT AHMED, EL OUARDIRHI SAAD

**LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET LE COMPORTEMENT DE CONSOMMATION RESPONSABLE DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT : CAS DU MAROC. ..... 171**

ZAKI ANASS, MADKOUR JAOUAD, BAKALA HALIMA

**RSE ET MANAGEMENT DES RISQUES : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LEUR SYNERGIE CRUCIALE DANS LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE. ..... 186**

ZARKI NABIL, EL BEGGAR SANAE

**LA CONTRIBUTION DE CONTROLE DE GESTION AU PILOTAGE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES MAROCAINES : UNE REVUE DE LITTERATURE ..... 198**

BEN YACHRAK DINA, TAACHA EL HASSAN

**ACTIONNARIAT SALARIE, UN VECTEUR DE PERFORMANCE ..... 205**

EL KERBANI MERIEM, ELOUADI SARA

**IMPACT DES TIC SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL CAS DES TECHNOLGIES DE GESTION ADMINISTRATIVE DANS LES SERVICES SCOLARITE ET INFORMATIQUE DE L'UNIVERSITE ABDELAMLEK ESAADI : REVUE DE LITTERATURE ET PROPOSITION DE MODELE DE RECHERCHE ..... 213**

JABER NIRMINE, BALHADJ SAID

**LES PRATIQUES VERTES DU SCM ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE : REVUE DE LITTERATURE .... 223**

KOHLY DALAL, BATRICH HASSAN

**VERS UNE NOUVELLE VOIE DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES VIA LE CROWDFUNDING: CAS DES TPE/PME AU MAROC..... 237**

RAYOUSS HAFSA, MCHICH RACHID

**VERS UN AVENIR DURABLE : UNE REVUE DE LITTERATURE SUR LA LOGISTIQUE VERTE ET LA SUPPLY CHAIN DURABLE : ..... 251**

ABOUZAID BADR, SKHAIRI WIAME

**LA GESTION DES DECHETS ET LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT AU MAROC ..... 266**

OMERANI DRISS, EL-KHADIRI HABIBA, AIT OUMMOU YOUNESS

**L'ENTREPRENEURIAT, UNE SOURCE D'INCLUSION SOCIAL ET D'AUTONOMISATION FINANCIERE DES FEMMES EN SITUATION VULNERABLE..... 278**

EL MORABIT EL BACHIR, FERHANE DRISS

**DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA VILLE PORTUAIRE : ANALYSE AU PRISME DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES..... 296**

SALIM JIHANE, ABAKOUY MOSTAFA

**LA MESURE DE L'INNOVATION PAR LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : ..... 311**

ZANAT HAMZA, BELAMHITOU MAHMOUD

**LA CONTRIBUTION DE LA CERTIFICATION ISO 50001 A L'AMELIORATION DE LA SUPPLY CHAIN VERTE : REVUE DE LITTERATURE..... 328**

KOROSS MOHSINE, ABOUZAID BADR

**L'ADOPTION DES TECHNOLOGIES DE LA LOGISTIQUE 4.0 DANS LA CREATION DE CHAINES D'APPROVISIONNEMENT DURABLES : LE DEFI DU COUT INITIAL ELEVE LIE AUX FORMATIONS ET ACQUISITIONS DE COMPETENCES ..... 343**

SALEM NEDRA, MERIOUH YOUSSEF

**LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES AU MAROC : GENÈSE, DÉFIS ET PERSPECTIVES ..... 358**

MLIYEH ABDELMOUJIB, EDDAKIR ABDELLATIF

**LA COMMU NICATION SOCIETALE DES ENTREPRISES ET LA PERCEPTION DES CONSOMMATEURS : QUEL EFFET SUR LE CAPITAL-MARQUE ..... 374**

KOUCHIH ABDELOUAHID, AKHSSASSI YOUSSOUF

**LEVERAGING CAPABILITIES FOR ECO-INNOVATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE ..... 421**

EL OUARDI BOUTAYNA, BOUNGAB SOUAD

**SYNERGIE ENTRE DEVELOPPEMENT DURABLE ET TRANSFORMATION DIGITALE : LEVIER D'ATTRACTIVITE POUR LE TERRITOIRE MAROCAIN ..... 433**

BOUAZZAOUI HALIMA, MARSOU SAIDA

**QUALITE DE SERVICE PERÇUE ET SATISFACTION DES DIPLOMES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC ..... 453**

EL HARTI YOUNESS, BERRAD JAMAL

**L'INNOVATION DANS LES ENERGIES RENOUVELABLES AU MAROC : OPPORTUNITES ECONOMIQUES ET MESURES POLITIQUES ..... 467**

OUAHKKI GHIZLANE, CHAIERI YAMINA

**L'IMPACT DES DEPENSES EN RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : REVUE DE LITTERATURE SYSTEMATIQUE ..... 478**

ELKHARRAZ ABDELILAH, FERRASSI JIHAD

**THE ROLE OF INDUSTRY 4.0 IN SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ..... 483**

AL MERIOUH YOUSSEF, ELAAGUIR OUMAIMA

**VERS UNE PERFORMANCE GLOBALE ET DURABLE A L'EXPORT REVUE DE LA LITTERATURE ..... 490**

TEMSAMANI BADR, ABAKOUY MOSTAFA

**AGRIPRENEURIAT SOCIAL AU MAROC : UNE ETUDE DES DYNAMIQUES ET DES REPONSES AUX ENJEUX AGRICOLES ET ENVIRONNEMENTAUX ..... 503**

BOUNJEM TARIQ, BELRHAZI WASSIM, BELRHAZI NAOUFAL

**WHAT DIMENSIONS TO USE FOR THE MEASUREMENTS AND EVALUATION OF CORPORATE PERFORMANCE? ..... 514**

LEBDAOUI FIRDAOUS, LOULID ADIL

**L'IMPACT DE LA RESPONSABILITÉSOCIÉTALE ET ÉCONOMIQUE SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES FIRMES : RÉFLEXIONSTHÉORIQUES ..... 523**

LEBKHACHI KHAOULA, CHRAIBI ABDESLAM

**TRUST AND PURCHASE INTENTION: THE MEDIATOR ROLE OF ELECTRONIC WORD OF MOUTH ..... 543**

EL OUAHABI SIHAM, BELHSEN NOUREDDINE

**LA COMMUNICATION INTERNE : ELEMENT CLÉ POUR LA MOTIVATION DES BENEVOLES ..... 550**

CHFIRA WIJDANE, MESRAR ASMAA

**LA RSE AU CŒUR DE LA TRANSITION DIGITALE : COMMENT L'AUDIT INTERNE DIGITALISE FAVORISE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE ET LA TRANSPARENCE ..... 562**

EL MOUSSAOUI YOUNESS, CHRAIBI ABDESLAM

**LOGISTIQUE VERTE ET SUPPLY CHAIN DURABLE ..... 578**

MESKAOUI AMINA, EL AMRI ADIL, ZOUINE ABDESSAMAD

# Relation entre l'Orientation Entrepreneuriale et la Performance des PME Marocaines : Une Approche par les Équations Structurelles

***ALLAMMARI Yassin***
*Doctorant*
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email* ***: allammari@hotmail.com***

***TAQI Ahmed***
*Professeur d'enseignement supérieur*
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email* ***: ataqi@uae.ac.ma***

***RAHOU El Hassania***
*Professeur d'enseignement supérieur assistant*
*Université Hassan Premier de Settat*
*Faculté d'Economie et de Gestion*
*Email :* ***Elhassania.rahou@uhp.ac.ma***

***Résumé***

*Cet article vise à examiner le rôle médiateur de l'engagement envers l'apprentissage organisationnel dans la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME marocaines. À travers une enquête quantitative réalisée auprès de 82 dirigeants de PME marocaines, nous explorons comment les pratiques d'orientation entrepreneuriale, basées sur l'innovation, la prise de risque et la proactivité, peuvent améliorer la performance des PME en renforçant leur engagement vers l'apprentissage organisationnel. La méthode des équations structurelles « Partial Least Squares (PLS) » nous a été utile pour tester nos hypothèses. Les résultats de cette étude montrent qu'il existe un impact significatif et direct entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME et que l'engagement vers l'apprentissage organisationnel médie partiellement cette relation. Ces conclusions fournissent aux décideurs et aux praticiens des éléments mettant en avant l'importance de l'orientation entrepreneuriale et de l'apprentissage organisationnel en tant que leviers clés pour renforcer la performance des PME marocaines.*

***Mots clés :*** *Orientation entrepreneuriale, Engagement envers l'apprentissage, Performance, PME Marocaine, Équations structurelles*1.

## INTRODUCTION

L'entrepreneuriat joue un rôle central dans la croissance économique et le développement des PME au Maroc, un pays où ces entreprises revêtent une importance cruciale pour l'économie nationale (ALLAMMARI & Ahmed, 2023a). Toutefois, face à un environnement marqué par la mondialisation, le libre-échange, la dérèglementation, la digitalisation et la concurrence accrue, l'orientation entrepreneuriale, caractérisée par des éléments tels que l'innovation, la prise de risque et la proactivité, est souvent considérée comme un facteur déterminant pour maintenir et développer la compétitivité et la performance des PME (ALLAMMARI & Ahmed, 2023b).

Cependant, pour comprendre pleinement le mécanisme d'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des PME marocaines, il est essentiel d'explorer un autre aspect tout aussi fondamental : l'engagement vers l'apprentissage organisationnel. En effet, l'engagement dans un apprentissage continu et l'acquisition de nouvelles compétences sont des éléments clés pour permettre aux entreprises de s'adapter aux défis changeants du marché et d'exploiter au maximum leur orientation entrepreneuriale (Wang, 2008).

Cet article s'attache à analyser cette relation complexe entre l'orientation entrepreneuriale, l'engagement envers l'apprentissage organisationnel et la performance des PME marocaines. Ainsi, nous tenterons d'apporter des réponses à la question problématique suivante : « ***Dans quelles mesure l'orientation entrepreneuriale impacte-elle la performance des PME Marocaines en tenant compte du rôle de l'engagement vers l'apprentissage organisationnel*** ». Pour répondre à cette question, Nous adoptons une approche méthodologique solide basée sur les équations structurelles pour examiner comment ces concepts interagissent et s'influencent mutuellement.

Dans les pages qui suivent, notre présent travail sera structuré de la manière suivante : d'abord, nous entamerons une revue de littérature autour des trois concepts principaux. Ensuite, nous construirons le cadre théorique et les liens hypothétiques de notre modèle de recherche. Puis, nous présenterons les résultats de notre étude, mettant en évidence l'importance de l'engagement envers l'apprentissage en tant que médiateur dans cette relation. Enfin, nous explorerons les implications pratiques de nos conclusions pour les PME au Maroc, ainsi que les perspectives de recherche futures dans ce domaine passionnant où entrepreneuriat et apprentissage se rejoignent pour façonner l'avenir des entreprises marocaines.

## 2. REVUE DE LITTERATURE

Dans cette première section, nous entreprendrons une revue de la littérature relative aux trois principaux concepts de notre modèle de recherche : l'orientation entrepreneuriale, l'engagement envers l'apprentissage, et la performance des PME. L'objectif étant de présenter des définitions précises ainsi que les cadres théoriques d'évaluation associés à chaque variable.

### 2.1. L'Orientation Entrepreneuriale

Le concept d'orientation entrepreneuriale a été introduit, pour la première fois, dans la littérature par Miller (1983). En effet, une entreprise est qualifiée entrepreneuriale s'elle s'engage dans l'innovation, prend des risques et prend des initiatives proactives (Miller, 1983). Depuis lors, cette posture stratégique est devenue l'un des concepts les plus débattus dans la littérature et occupe une position centrale dans le domaine de l'entrepreneuriat (McGee & Peterson, 2019; Palmer et al., 2019; Wales et al., 2011).

Ensuite, le concept d'orientation entrepreneuriale a été développé par les deux chercheurs Covin & Slevin (1989) en apportant deux éléments majeurs. D'abord, les auteurs se sont basés sur la conceptualisation de Miller (1983) en considérant le concept comme multidimensionnel caractérisé par trois principales dimensions : l'innovativité, la prise de risque et la proactivité. Deuxièmement, les auteurs ont tenté d'opérationnaliser et mesurer, pour la première fois, le concept d'orientation entrepreneuriale selon neufs indicateurs suivant la démarche du questionnaire réalisé par Khandwalla (1977).

Puis, le modèle de Covin & Slevin (1989) a été utilisé et analysé par les deux chercheurs, Lumpkin et Dess (1996). Ces auteurs suggèrent une « clarification » de cette construction. Leur objectif est clairement énoncé : l'incorporation de deux nouvelles dimensions, à savoir l'autonomie et l'agressivité concurrentielle, élargissant ainsi le cadre de l'orientation entrepreneuriale en portant le nombre total de dimensions à cinq. Cette nouvelle définition proposée par Lumpkin & Dess, (1996), représente un changement radical par rapport à l'approche initiale qui se focalisait sur la nature entrepreneuriale d'une entreprise. Désormais, l'accent est mis sur le comportement stratégique, reflété par Cinq dimensions spécifiques.

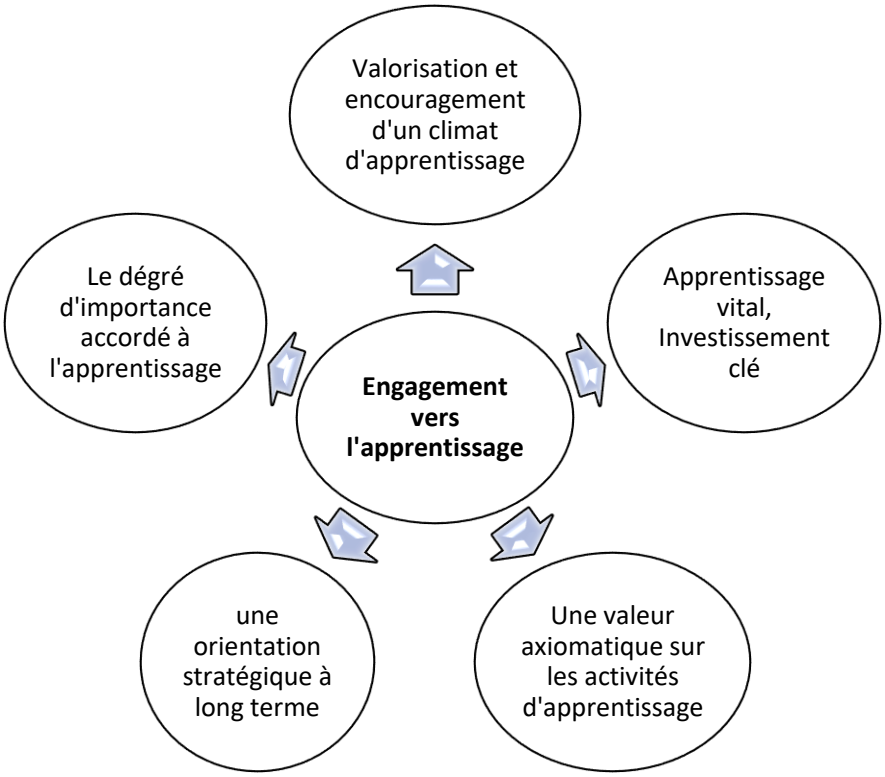
L'étude de la littérature a permis d'effectuer une analyse qui a révélé l'existence de divergences entre les différentes approches conceptuelles du terme « Orientation entrepreneuriale ». En effet, certains chercheurs ont emprunté la voie tracée par Lumpkin & Dess, (1996) et ont ainsi proposé le concept d'OE selon les Cinq dimensions. Toutefois, la plupart des autres études ont utilisé le modèle de Covin & Slevin (1989) et Miller (1983). De même, les trois derniers articles (Covin et al., 2006; Covin & Wales, 2012, 2019) confirment à nouveau les trois principales dimensions mesurant le concept d'OE. Par conséquent, il sera adopté dans la présente étude.

### 2.2. L'engagement vers l'apprentissage organisationnel

L'engagement vers l'apprentissage est le degré auquel une organisation valorise, encourage et favorise un climat d'apprentissage (Sinkula et al., 1997). Cet engagement fait référence à l'importance accordée par une entreprise à l'apprentissage (Sackmann, 1991; Senge & others, 1990). En d'autres termes, cet engagement peut être considéré comme une action qui encourage les mesures visant à la création et l'entretien d'un climat propice à l'apprentissage (Alegre & Chiva, 2008).
Une organisation engagée considère l'apprentissage comme un investissement essentiel pour sa survie et non seulement une simple dépense qui impacte ses résultats. En effet, il est associé à une orientation stratégique à long terme (Sinkula et al., 1997). Par exemple, dans les organisations engagées, les dirigeants s'attendent à ce que les employés utilisent le temps de l'entreprise pour acquérir des connaissances en dehors du cadre de leur travail (Slater & Narver, 1994). Alors que, si une organisation n'encourage pas le développement des connaissances, les employés ne seront pas motivés à poursuivre des activités d'apprentissage.

En outre, Salarian et al. (2015) ont conclu que l'apprentissage organisationnel est positivement et significativement affecté par l'engagement organisationnel. De plus, Nazem & Mozaiini (2014) ont souligné que l'établissement et la promotion d'une culture d'apprentissage organisationnel sont essentiels pour renforcer la satisfaction des employés et l'engagement organisationnel. Par conséquent, au renforcement d'une culture orientée vers l'apprentissage (Yenidougan & Sencan, 2017).

***Figure N 1 : Pratiques de l'engagement vers l'apprentissage***




***Source : Elaboré par nos soins sur la base de la littérature***

Ainsi, l'engagement d'une PME envers l'apprentissage organisationnel est le socle de sa croissance et de son succès. En cultivant une culture interne qui valorise la curiosité, l'échange de connaissances et le développement continu des employés, la PME peut s'adapter avec agilité aux évolutions du marché. Les dirigeants jouent un rôle clé en favorisant cette démarche et en démontrant l'importance de l'apprentissage au sein de l'entreprise. Des programmes de formation ciblés, des outils technologiques facilitant la collaboration et la création de groupes de travail pour partager les meilleures pratiques sont autant d'approches concrètes pour renforcer l'apprentissage organisationnel au sein de la PME.

### 2.3. La performance des PME

Malgré le grand débat sur ce sujet, il n'y a pas de consensus dans la littérature concernant la définition et l'évaluation de la performance des PME (Morin et al., 1996; Wiklund, 1999). En effet, la performance est un terme générique et multidimensionnel qui englobe plusieurs significations (Issor, 2017) et sa perception varient en fonction des valeurs, de la formation, du profil et de la connaissance de celui qui l'évalue (Morin et al., 1996, p.7 ; Gilbert & Charpentier, 2004,p.2). Ainsi, la performance demeure un concept complexe qui n'a été que partiellement compris par les chercheurs.

L'examen de la littérature a soulevé que la plupart des modèles de mesure de la performance se concentrent sur les aspects comptables et/ou financiers et ont été développés pour les grandes entreprises. Toutefois, certains de ces modèles peuvent être appliqués aux PME en tenant compte de leurs spécificités (Bergeron, 2002). L'important est d'établir un lien entre l'outil de mesure utilisé, la stratégie et les objectifs du dirigeant de la PME (Bergeron, 2002; Kaplan & Norton, 1996; Robichaud & Dugas, 2005). En effet, les motivations des dirigeants avant et après le démarrage de l'entreprise influencent leur perception de la performance de celle-ci. Par

conséquent, chaque auteur utilise des mesures différentes, qu'elles soient objectives ou subjectives. Ainsi, de nombreux travaux portant sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale, l'apprentissage organisationnel et la performance des PME se basent sur des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité économique, la croissance des ventes, etc. Toutefois, d'autres études ont traité le côté non financier de la performance, tels que, la performance vis-à-vis des clients et la performance commerciale.

La présente étude se contentera de la performance subjective des PME évaluée en se basant sur les appréciations des dirigeants par rapport aux principaux concurrents du marché.

## 3. CADRE THEORIQUE ET FORMULATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE : THEORIE DES RESSOURCES ET DES CAPACITES DYNAMIQUES

Pour encadrer les différentes relations impliquant les trois variables en question, nous nous sommes référés à la Théorie des ressources et des capacités dynamiques développée par Barney (1991) et Teece et al. (1997). Ces deux théories fournissent une base théorique solide pour éclairer les relations de causalité entre ces variables.

### 3.1. Le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME

La théorie du management par les ressources, élaborée par Barney (1991), figure parmi les théories les plus discutées et les plus influentes dans le domaine du management. En se référant à cette théorie comme base d'analyse de notre étude, nous considérons qu'une orientation entrepreneuriale basée sur l'innovativité, la prise de risque et la proactivité (exploration et exploitation des opportunités) comme une ressource importante unique et difficile à imiter par les concurrents, ce qui permettrait de se différencier, acquérir un avantage compétitif et améliorer les performances globales (Beliaeva et al., 2022).

L'examen de la littérature a permis d'identifier plusieurs études récentes apportant des preuves solides sur l'existence d'un lien positif entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME. A titre d'exemple, T. Morgan & Anokhin (2023) dans leur étude aux USA sur 232 PME, ont démontré que l'OE exerce un effet positif sur la performance des PME et que la participation des clients médie partiellement cette relation. En outre, Hossain et al. (2023) ont révélé l'effet positif et significatif de l'OE sur la Performance de 550 PME Malaisiennes, de plus, ils ont démontré l'importance des stratégies de différentiation de produits dans cette relation. Egalement, Abdulrab et al. (2022), dans ses travaux sur 206 PME à l'Arabie Saoudite, ont montré que les PME qui adoptent une approche entrepreneuriale sont plus susceptibles d'atteindre des performances élevées.

Ajoutant à cela, les deux études réalisées au niveau mondial par les auteurs Semrau et al. (2016) sur 1248 PME et Engelen et al. (2015) sur 790 PME. Les résultats de ces travaux réaffirment que, quel que soit le contexte, l'orientation entrepreneuriale impacte positivement et significativement la performance des PME. Par conséquent, ces discussions nous amènent à formuler notre première hypothèse $H_1$ suivante :

***Hypothèse $H_1$*** *: Le développement d'une orientation entrepreneuriale impacte positivement la performance des PME Marocaines.*

### 3.2. Le rôle médiateur de l'engagement vers l'apprentissage dans la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME Marocaines

L'examen de la littérature a permis de montrer qu'il existe une relation interdépendante entre l'orientation entrepreneuriale, l'engagement vers l'apprentissage et la performance des PME. Cette constatation est également soutenue par les travaux de Wang (2008), où il démontre que la présence conjointe de l'orientation entrepreneuriale et l'engagement organisationnel vers l'apprentissage ont un impact positif sur la performance des PME.

Les études de Alleimoun et al. (2022) et Hernández Linares & López Fernandez (2020) mettent en avant l'influence positive de l'orientation entrepreneuriale sur l'engagement vers l'apprentissage en utilisant une approche déductive dans leur analyse. En effet, les auteurs démontrent que, dans le cadre de la théorie des ressources, les ressources internes des entreprises telles que l'innovation, la capacité à prendre des risques et les capacités proactives jouent un rôle essentiel en encourageant les entreprises à renforcer leur engagement organisationnel vers l'apprentissage. Ces ressources favorisent également le développement des actifs immatériels, notamment les ressources humaines, en les attirant, en les formant, en développant leurs compétences, et en les incitant à rester engagés envers l'organisation (Onyema, 2014; Real et al., 2014).

Ainsi, nous pouvons soutenir que l'orientation entrepreneuriale favorise la création d'une culture d'entreprise axée sur l'innovation, la prise de risques et l'exploration de nouvelles opportunités (Covin & Slevin, 1989). Cette culture, à son tour, encourage l'engagement des employés envers l'apprentissage et l'amélioration continue (Wang, 2008). En effet, les employés engagés sont plus susceptibles de participer à des activités d'apprentissage, de partager leurs connaissances et de travailler ensemble pour résoudre des défis complexes (Makhloufi et al., 2021). Cet engagement accru envers l'apprentissage conduit à une meilleure utilisation des ressources internes, à une amélioration constante des processus et à une plus grande capacité d'adaptation aux changements du marché, ce qui se traduit finalement par une performance accrue des PME (Beyene et al., 2016; Calantone et al., 2002; Cope, 2005).

Par conséquent, l'engagement vers l'apprentissage agit comme un catalyseur qui transforme les principes de l'orientation entrepreneuriale en actions concrètes, contribuant ainsi de manière significative à la performance globale des entreprises (Gomes et al., 2022; Hina et al., 2021; Lattacher et al., 2021; Mantok et al., 2019; Meekaewkunchorn et al., 2021).

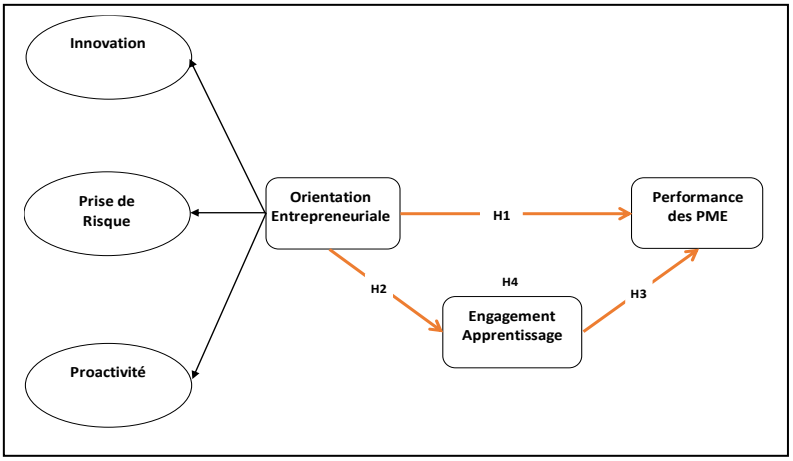
***Hypothèse H2 :*** *L'orientation entrepreneuriale des PME Marocaines favorise le développement d'un engagement vers l'apprentissage organisationnel.*

***Hypothèse H3 :*** *Le développement d'un engagement vers l'apprentissage organisationnel impacte positivement la performance des PME Marocaines.*

***Hypothèse H4 :*** *L'engagement vers l'apprentissage médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME Marocaines.*

D'après tout ce qui précède, nous allons à présent construire notre modèle conceptuel de recherche (Figure N 2).

***Figure 2 : Le modèle conceptuel de recherche***




***(Source : Elaboré par les auteurs sur la base de la littérature)***

## 4. MATERIELS ET METHODES

Dans l'objectif d'analyser les liens de causalité entre les trois variables, cette étude a opté pour une démarche méthodologique basée sur positionnement positiviste suivant une approche hypothético-déductive comme décrite par Thiétart (2014).

Notre échantillon de l'étude est constitué de 82 PME Marocaines relevant des différents secteurs. Ensuite, pour la collecte des données, un questionnaire électronique a été distribué aux dirigeants des PME comportant des questions sur une échelle de Likert en 5 points allant de « Pas du tout d'accord (1) » à « tout à fait d'accord (5) », cette phase a été facilitée grâce à une convention avec l'association marocaine de la communité des acheteurs (AMCA) et l'association club des dirigeants (CDD). En outre, pour la sélection des PME, nous avons adopté une méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance pour des soucis liés à l'accessibilité et à la disponibilité des dirigeants.

Concernant l'analyse des données, la modélisation par les équations structurelles à moindres carrés partiels (PLS-SEM) était le principal outil utilisé pour estimer le modèle et tester les hypothèses de recherche.

La mesure des variables a été réalisée en faisant référence à la littérature existante. L'étude a opté pour des échelles de mesure déjà testées et validées par plusieurs travaux. En effet, pour la variable indépendante « Orientation Entrepreneuriale », trois dimensions ont été spécifiées et trois items pour chaque dimension ont été adoptés suivant les travaux de Covin & Slevin (1989). En outre, la variable médiatrice « Engagement vers l'apprentissage organisationnel » a été considérée unidimensionnelle et mesurée par trois items empruntés aux travaux de Sinkula et al. (1997) et Wang (2008). Enfin, la variable indépendante « Performance des PME » a été mesurée en prenant en compte six indicateurs de mesure subjectifs basés sur une appréciation du dirigeant par rapport aux principaux concurrents du marché de l'entreprise et issus des travaux d'Engelen et al. (2015) ; Gunday et al. (2011) Matsuno et al. (2005) ; Vorhies & Morgan (2005) et Wiklund & Shepherd (2005).

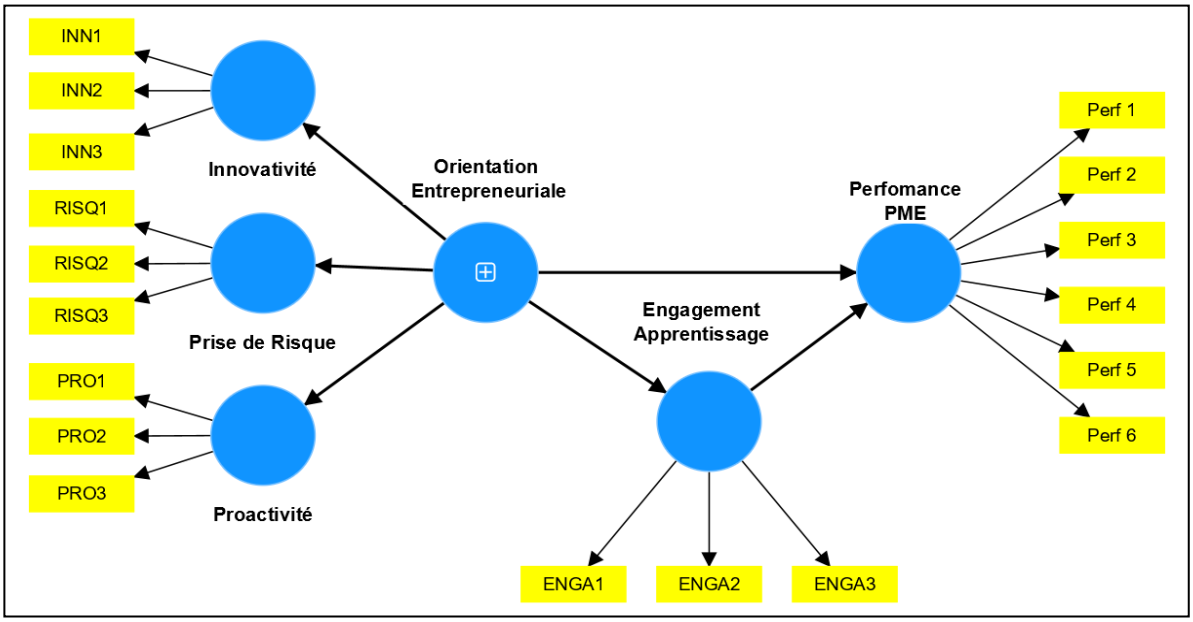
## 5. ANALYSE DES DONNEES, RESULTATS ET DISCUSSIONS

L'analyse principale des données a été réalisée à l'aide de la modélisation par les équations structurelles à moindres carrés partiels (PLS-SEM). Cette méthode a été choisie dans notre contexte pour deux raisons principales. D'abord, elle permet de traiter un échantillon de faible taille et de données qui ne suivent pas une distribution normale (Chin, 1998). En outre, elle permet de mieux tester les hypothèses des modèles complexes comportant plusieurs variables latentes et plusieurs relations hypothétiques (Hair et al., 2019).

Par ailleurs, cette méthode d'analyse préconise deux phases importantes : la première basée sur une évaluation de la fiabilité et de la validité convergente et discriminante du modèle de mesure. Ensuite, la deuxième étape consiste à évaluer la validité du modèle structurel en testant les hypothèses de recherche par la méthode du « boostraping ».

Le modèle hypothétique ainsi que les éléments qui le composent sont présentés dans la Figure 3 ci-dessous.

*Figure 3 : Le modèle hypothétique de la recherche*




*Source : Elaboré sur la base du logiciel SmartPls 4*

### 5.1. L'évaluation de la validité convergente et discriminante du modèle de mesure.

La validité convergente vérifie si les différents indicateurs (ou Items) utilisés pour mesurer une variable latente donnée sont cohérents et mesurent effectivement la même chose. En d'autres termes, elle examine si les éléments de mesure convergent tous vers la variable latente qu'ils sont censés représenter (J. Hair & Alamer, 2022). Pour ce faire, un ensemble d'indicateurs sont utilisés à savoir : l'évaluation de la charge factorielle de chaque items (loadings doivent être ≥ 0,5), l'évaluation de la variance extraite moyenne (l'AVE doit être ≥ 0,5) et enfin la fiabilité composite (CR doit être ≥ 0,7) (J. F. Hair et al., 2019).

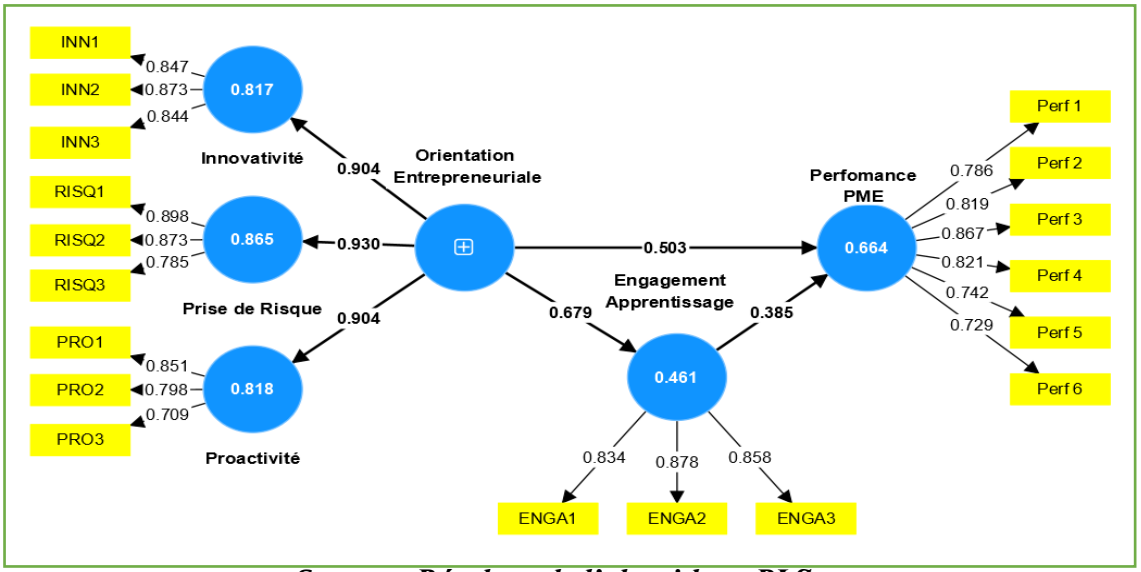
Les résultats du PATH exécuté sur SmartPls (Version 4.0) des différents indicateurs de fiablité sont présentés dans le tableau N 1 et la figure N 4 ci-après :

*Tableau 1 : Valeurs des indicateurs de la fiabilité et de la validité convergente*

| Variables Latentes | Items | Loading | Alpha de Cronbach (α) | Fiabilité composite (CR) | Variance Extraite (AVE) |
|---|---|---|---|---|---|
| ⇒ **Innovativité** | | 0.904 | 0.816 | 0.820 | 0.731 |
| | INN 1 | 0.847 | | | |
| | INN 2 | 0.873 | | | |
| | INN 3 | 0.844 | | | |
| ⇒ **Prise de Risque** | | 0.930 | 0.812 | 0.824 | 0.728 |
| | RISQ1 | 0.898 | | | |
| | RISQ2 | 0.873 | | | |
| | RISQ3 | 0.785 | | | |
| ⇒ **Proactivité** | | 0.904 | 0.705 | 0.710 | 0.621 |
| | PRO1 | 0.851 | | | |
| | PRO2 | 0.798 | | | |
| | PRO3 | 0.785 | | | |
| ⇒ **Engagement Apprantissage** | | | 0.819 | 0.819 | 0.734 |
| | ENGA1 | 0.834 | | | |
| | ENGA2 | 0.878 | | | |
| | ENGA3 | 0.858 | | | |
| ⇒ **Performance PME** | | | 0.884 | 0.893 | 0.633 |
| | PerF1 | 0.786 | | | |
| | PerF2 | 0.819 | | | |
| | PerF3 | 0.867 | | | |
| | PerF4 | 0.821 | | | |
| | PerF5 | 0.742 | | | |
| | PerF6 | 0.729 | | | |

***Source : Elaboré sur la base des résultats de l'algorithme PLS***

***Figure 4 : Résultat de l'exécution du Path sur SmartPls***




***Source : Résultats de l'algorithme PLS***

Les différents résultats obtenus après l'exécution du Path montrent que toutes les valeurs des indicateurs de fiabilité (Loadings, AVE et CR) sont supérieures aux seuils recommandés. Par conséquent, nous pouvons soutenir que la condition de validité convergente de notre modèle de mesure est satisfaite.

En outre, la validité discriminante a pour objectif d'évaluer dans quelle mesure les indicateurs de mesure associés à chaque variable latente présentent des corrélations plus élevées entre eux qu'avec les indicateurs de mesure d'autres variables latentes (J. Hair et al., 2017). Cette démarche vise à démontrer que les items adoptés mesurent de manière spécifique un seul construit distinct, et non pas plusieurs concepts en même temps. Pour ce faire, l'une des méthodes les plus adoptées dans la littérature existante est l'évaluation du critère de Fornell & Larcker (1981) basée sur un examen des AVE de chaque construit par rapport à ses indicateurs de mesure (Tableau N 2).

***Tableau 2 – La validité discriminante sur la base du Critère Fornell & Larcker***

| | **Engagement** | **Innovativité** | **Performance PME** | **Prise de Risque** | **Proactivité** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Engagement** | **0.857** | | | | |
| **Innovativité** | 0.590 | **0.855** | | | |
| **Performance PME** | 0.727 | 0.678 | **0.796** | | |
| **Prise de Risque** | 0.594 | 0.751 | 0.722 | **0.853** | |
| **Proactivité** | 0.678 | 0.714 | 0.684 | 0.786 | **0.788** |

***Source : Elaboré par les auteurs sur la base des résultats de l'algorithme PLS***

Les différents résultats mentionnés sur le tableau démontrent que les AVE de chaque variable latente expliquent mieux la variance de ses propres indicateurs de mesure que la variance des Items des autres construits. En conséquence, la condition de validité discriminante est satisfaite.

### 5.2. L'évaluation du modèle structurel

Après la vérification de la fiabilité de notre modèle de mesure, nous passons à l'étape de l'évaluation du modèle structurel. Ainsi, nous procédons au test du « boostraping » afin d'examiner les différentes relations hypothétiques directes et indirectes ainsi que leur significativité. Le test doit révéler des p-values inférieures à 0,05 pour que les hypothèses de recherche soient confirmées. Le tableau N3 énumère les résultats issus du test du boostraping.

***Tableau 3 – Analyse des relations directes entre les construits***

| | **Échantillon initial (O)** | **Moyenne de l'échantillon (M)** | **Écart-type STDEV** | **Stat- t** | **Val-p** | **Validation de l'hypothèse** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1 :** Orientation Entrepreneuriale → Performance PME | 0.503 | 0.500 | 0.116 | 4.351 | 0.000 | ***Confirmée*** |
| **H2 :** Orientation Entrepreneuriale→ Engagement Apprentissage | 0.679 | 0.682 | 0.056 | 12.147 | 0.000 | ***Confirmée*** |
| **H3 :** Engagement Apprentissage→ Performance PME | 0.385 | 0.391 | 0.118 | 3.260 | 0.001 | ***Confirmée*** |

***Source : Résultats du path coefficients-Mean, STDEV, T values, P values***

Les résultats mentionnés sur le tableau révèlent trois constats principaux : D'abord, la présence d'un effet positif et significatif de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des PME Marocaines avec un β = 0.503 et une p-value de 0.000, ainsi, l'hypothèse H1 de la recherche est supportée. En outre, le test indique que l'orientation entrepreneuriale impacte positivement (β = 0.679) et significativement (p-value de 0.000) le développement d'un engagement vers l'apprentissage organisationnel, ainsi, l'hypothèse H2 est confirmée. Enfin, les résultats démontrent l'existence d'un effet positif (β=0.385) et significatif (P-value de 0.001) de l'engagement vers l'apprentissage et la performance des PME Marocaines, par conséquent, l'hypothèse H3 est soutenue.

Par la suite, nous avons procédé au test relatif à l'analyse de la médiation. le deuxième tableau N4 ci-dessous présente les principaux résultats.

***Tableau 4 : Analyse de la médiation***

| **Effet total** | | | **Effet direct** | | **Effet indirect** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Orientation Entrep.→ Performance PME | | | Orientation Entrep. → Performance PME | | Orientation Entrepreneuriale → Engagement Apprent. → Performance Client | | | | |
| Coefficient | T-value | P-value | Coefficient | P-value | Coefficient | SD | T-value | P-value | BI (2,5% ;97,5%) |
| **0.764** | **14,648** | **0.000** | **0.503** | **0.000** | **0.262** | **0.086** | **3.032** | **0.002** | **0.102 ; 0.434** |

***Source : Elaboré sur la base des résultats de l'exécution du Bootstrapping***

Le tableau ci-dessus montre que l'orientation entrepreneuriale exerce un effet total positif et significatif (β = 0.764, t = 14.648, p = 0.000) sur la performance des PME Marocaines. Par ailleurs, après l'intégration de la variable « Engagement Apprentissage », cet effet est toujours présent et significatif avec un coefficient β = 0.503 et une p-value de 0.000.

De plus, les résultats indiquent qu'en présence de la variable médiatrice « Engagement Apprentissage », l'influence indirecte de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des PME est toujours positive et significative (β = 0.262, t = 3.032, p = 0.002).

En conséquence, ces constats démontrent que la variable « Engagement Apprentissage » exerce un effet médiateur partiel sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME Marocaines. Ainsi, l'hypothèse **$H_4$** de notre modèle est **soutenue**.

### 5.3. Discussions des Résultats

Cette étude a visé l'analyse de l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des PME Marocaines en présence de l'engagement vers l'apprentissage. L'analyse des résultats a validé l'ensemble des hypothèses de recherche initiées.

L'hypothèse de recherche **$H_1$**, selon laquelle une orientation entrepreneuriale forte pourrait améliorer la performance des PME Marocaines, a été confirmée. Cela démontre que cette orientation stratégique renforce l'innovation, la réactivité aux opportunités, la prise de risques calculée et la satisfaction client, ce qui contribue à améliorer la performance des PME en favorisant la croissance et la compétitivité sur les marchés. Ces résultats concordent avec les travaux empiriques de Sajjad et al. (2023); Wijaya & Rahmayanti (2023); T. Morgan &

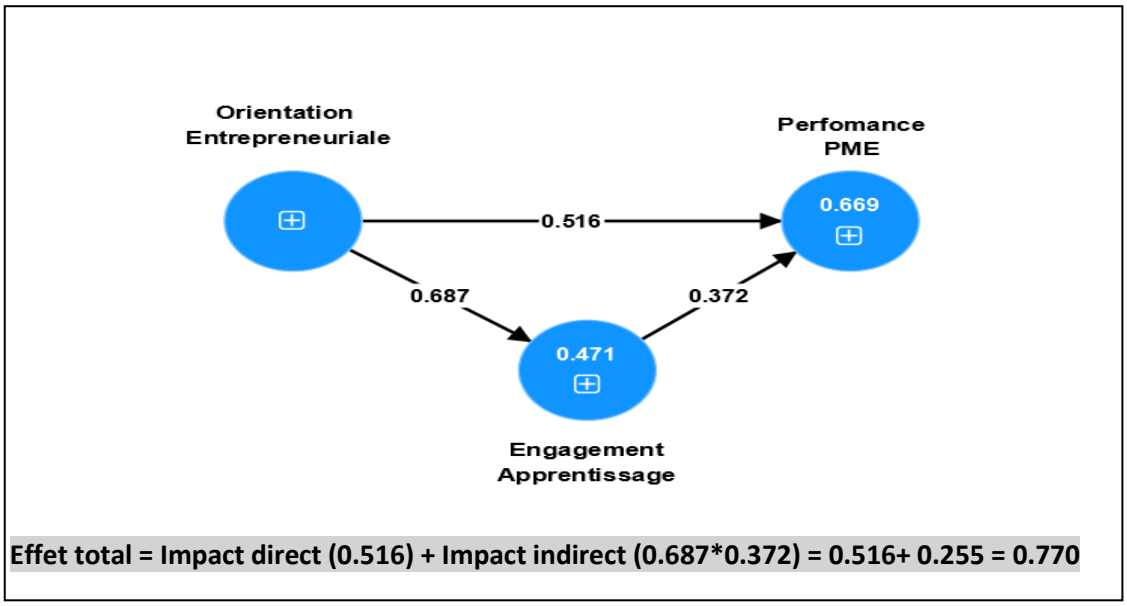
Anokhin (2023); Sturm et al. (2023); Hossain et al. (2023); Saleh & Athari (2023); Sarwoko et al. (2023) et Abdulrab et al. (2022).

De même, les résultats ont également validé l'hypothèse **$H_2$** selon laquelle une orientation entrepreneuriale pourrait favoriser le développement d'un engagement vers l'apprentissage. En effet, l'orientation entrepreneuriale encouragent souvent l'expérimentation, la recherche de nouvelles opportunités, et la prise de risques calculés. Cela incite les employés à apprendre constamment pour saisir ces opportunités et relever les défis. De plus, une culture entrepreneuriale qui valorise l'innovation et l'adaptation constante encourage les membres de l'organisation à acquérir de nouvelles compétences et connaissances pour rester compétitifs sur le marché, renforçant ainsi leur engagement envers l'apprentissage. Ces conclusions apportent un soutien aux travaux empiriques de Wang (2008); Gomes et al. (2022); Hina et al. (2021); Makhloufi et al. (2021); Mantok et al. (2019) et Meekaewkunchorn et al. (2021).

La 3ème hypothèse **$H_3$** a examiné l'impact direct de l'engagement vers l'apprentissage sur la performance des PME Marocaines. Les résultats ont confirmé sa validité. En effet, cet engagement accru envers l'apprentissage conduit à une meilleure utilisation des ressources internes, à une amélioration constante des processus et à une plus grande capacité d'adaptation aux changements du marché, ce qui se traduit finalement par une performance accrue des PME. Ces constats confirment à nouveau les résultats issus des travaux empiriques de Engelen et al. (2015) ; Pérez López et al. (2005) ; Rhee et al. (2010) ; Santos-Vijande et al. (2012) ; Alegre-Vidal & Chiva-Gómez (2013) ; Pérez López et al. (2005) ; Wang (2008) et Alleimoun et al. (2022) .

Enfin, les conclusions de cette étude révèlent également que l'hypothèse **$H_4$** est soutenue. Les résultats ont démontré que l'engagement vers l'apprentissage médiatise partiellement le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME Marocaines (Figure 5).

***Figure N 5 : Analyse de l'effet médiateur de l'engagement apprentissage***




***Source : Elaboré sur la base des résultats de l'algorithme PLS***

L'engagement vers l'apprentissage peut jouer un rôle médiateur crucial dans la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME marocaines. En encourageant les entrepreneurs et les employés à acquérir de nouvelles compétences, à explorer des opportunités

et à s'adapter aux défis, l'apprentissage favorise une culture d'innovation et d'adaptabilité au sein de l'entreprise. Cette orientation entrepreneuriale, combinée à un engagement fort dans l'apprentissage, peut stimuler la création de nouvelles idées, l'efficacité opérationnelle et la prise de décisions stratégiques. Ces facteurs, à leur tour, sont susceptibles de contribuer de manière significative à la performance globale des PME marocaines en renforçant leur compétitivité, leur croissance et leur pérennité sur un marché en évolution constante. Ainsi, l'engagement vers l'apprentissage agit comme un lien essentiel entre l'orientation entrepreneuriale et la performance, facilitant la réalisation du potentiel entrepreneurial des PME au Maroc.

## 6.CONCLUSION

Dans un contexte où les PME Marocaines jouent un rôle essentiel dans le développement économique et social du pays, cette étude a examiné les implications de l'orientation entrepreneuriale et de l'engagement envers l'apprentissage organisationnel sur la performance de ces entreprises. Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs constats importants.
Tout d'abord, notre enquête a confirmé que l'orientation entrepreneuriale exerce une influence positive sur la performance des PME au Maroc. Deuxièmement, nous avons identifié que l'engagement envers l'apprentissage joue un rôle significatif en tant que médiateur dans la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME. En d'autres termes, les entreprises qui encouragent une orientation entrepreneuriale mettant l'accent sur l'innovation, la prise de risque et la proactivité tendent à manifester un engagement accru envers l'apprentissage, ce qui, à son tour, contribue à améliorer leurs résultats.

Les conclusions de cette étude ont des implications importantes. En effet, les PME Marocaines devraient prendre des mesures pour encourager une culture entrepreneuriale au sein de leurs organisations. Cela implique de promouvoir l'innovation, d'encourager la prise de risque calculée et de cultiver la proactivité. Cette orientation peut être constituée un levier puissant pour améliorer la performance globale. De même, elles devraient également reconnaître l'importance de l'apprentissage organisationnel pour mettre en place des mécanismes et des processus favorisant l'acquisition de nouvelles compétences, la diffusion de connaissances et l'adaptation aux changements du marché. Cela peut se traduire par la mise en place de formations, de systèmes de partage de connaissances et d'une culture de l'apprentissage continu. En outre, cette étude préconise que les dirigeants des PME devraient être formés et sensibilisés à l'importance de l'orientation entrepreneuriale et de l'apprentissage organisationnel. Car, ils jouent un rôle clé dans la création d'un environnement propice à ces pratiques, et leur compréhension et leur engagement sont essentiels. Par ailleurs, Les institutions académiques, les associations professionnelles et les organismes gouvernementaux peuvent également jouer un rôle dans la promotion de la recherche sur l'entrepreneuriat et l'apprentissage organisationnel au sein des PME marocaines.

Cependant, il est important de reconnaître certaines limites de cette étude. D'abord, les résultats de cette étude sont basés sur un échantillon faible spécifique de PME marocaines, ce qui limite la généralisation des conclusions à l'ensemble de la population des PME du pays. D'autres recherches pourraient être nécessaires pour valider ces résultats sur un échantillon plus représentatif. De plus, ce travail s'est basé sur des mesures subjectives pour évaluer l'orientation entrepreneuriale, l'engagement vers l'apprentissage et la performance des PME. Une approche plus objective, comme l'analyse des données financières, pourrait renforcer la validité de ces résultats. Enfin, Bien que cette étude ait identifié l'engagement vers l'apprentissage en tant que médiateur entre l'orientation entrepreneuriale et la performance, il est important de noter que les relations de médiation sont souvent complexes. D'autres variables contingentes pourraient

également jouer un rôle dans ces relations. Il serait donc intéressant d'étudier les autres facteurs pouvant impacter cette relation de causalité.

## REFERENCES:


Abdulrab, M., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., Alshammari, N. G. M., Balhareth, H., Soltane, H. B., & Saleem, I. (2022). Effect of entrepreneurial orientation and strategic orientations on financial and nonfinancial performance of small and medium enterprises in Saudi Arabia. *Journal of Public Affairs*, *22*(2). https://doi.org/10.1002/pa.2305

Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2013). Revealing the Links between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, *51*(4), 491–507.

Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, *28*(6), 315–326.

ALLAMMARI, Y., & Ahmed, T. (2023a). L'orientation entrepreneuriale des PME: une revue de littérature. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, *6*(2).

ALLAMMARI, Y., & Ahmed, T. (2023b). La nécessite de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, *4*(6).

Alleimoun, A., Bin Othman, M. R., & Bin Saadon, M. S. I. (2022). The Impact of Talent Management Strategies and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *Hunan Daxue Xuebao/Journal of Hunan University Natural Sciences*, *49*(7), 114–123. https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.7.12

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Marketing and family firms: Theoretical roots, research trajectories, and themes. *Journal of Business Research*, *144*, 66–79.

Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. *6ème Congrès International Francophone Sur La PME, Octobre, HEC Montréal*.

Beyene, K. T., Shi, C. S., & Wu, W. W. (2016). Linking culture, organizational learning orientation and product innovation performance: The case of Ethiopian manufacturing firms. *South African Journal of Industrial Engineering*, *27*(1), 88–101.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, *31*, 515–524.

Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. In *MIS quarterly* (pp. vii--xvi). JSTOR.

Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(4), 373–397.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation--sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(1), 57–81.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *36*(4), 677–702. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. In *Entrepreneurship theory and practice* (Vol. 43, Issue 1, pp. 3–18). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, *41*(4), 1069–1097.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, *53*(8–9), 29–42.

Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestao*, *29*(1), 39–54. https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0103

Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure--style fit. *Journal of Business Venturing*, *23*(3), 356–383.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, *133*(2), 662–676. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3), 100027.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24.

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, *117*(3), 442–458. https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130

Hernández Linares, R., & López Fernandez, M. C. (2020). Entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, and organizational performance: Family firms versus non-family firms. *European Journal of Family Business*, *10*(1), 6–19. https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v10i1.6780

Hina, S. M., Hassan, G., Parveen, M., & Arooj, S. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on firm performance through organizational learning: The moderating role of environmental turbulence. *Performance Improvement Quarterly*, *34*(1), 77–104.

Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, *58*(1), 18–27.

Hossain, K., Che Abdullah, A. S., Mohd Balwi, M. A. W. F., Lubis, A., Azizan, N. A., Alam, M. N., & Taha, A. Z. (2023). Linking entrepreneurial orientation with export performance: mediation effects of multiple differentiation strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *38*(9), 1769–1793. https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0326

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, *2*, 93–103.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, *39*(1), 53–79.

Khandwalla, P. N. (1977). The chemistry of effective management. *Vikalpa*, *2*(2), 151–164.

Lattacher, W., Gregori, P., Holzmann, P., & Schwarz, E. J. (2021). Knowledge spillover in

entrepreneurial emergence: A learning perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, *166*, 120660.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.

Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Sahli, A. A., & Belaid, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(10). https://doi.org/10.3390/su13105399

Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G. K., & Jones, P. (2019). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *26*(5), 641–660. https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2018-0215

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, *58*(1), 1–8.

McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations \& Production Management*.

McGee, J. E., & Peterson, M. (2019). The long-term impact of entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial orientation on venture performance. *Journal of Small Business Management*, *57*(3), 720–737.

Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics \& Sociology*, *14*(2), 294–312.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791. http://www.jstor.org/stable/2630968

Morgan, T., & Anokhin, S. (2023). Entrepreneurial orientation and new product performance in SMEs: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, *164*, 113921. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113921

Morin, E. M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. *GESTION-MONTREAL-*, *21*, 61–66.

Nazem, F., & Mozaiini, M. (2014). Validation scale for measuring organizational learning in higher educational institutes. *European Journal of Experimental Biology*, *4*(1), 21–27.

Onyema, E. O. (2014). Effects of Entrepreneurial Orientations on Organizational Learning in a Manufacturing Firm in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, *5*(2), 94–106. https://doi.org/10.5430/ijba.v5n2p94

Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, *94*, 183–194.

Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, *12*(3), 227–245.

Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, *13*(2), 166–185.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, *25*(2), 186–208. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x

Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, *30*(1), 65–75.

Robichaud, M., & Dugas, M. J. (2005). Negative problem orientation (Part I): Psychometric

properties of a new measure. *Behaviour Research and Therapy*, *43*(3), 391–401.
Sackmann, S. A. (1991). Uncovering culture in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *27*(3), 295–317.
Sajjad, A., Ibrahim, Y., Shamsuddin, J., & Sharif, S. (2023). Impact of Entrepreneurial Orientation on SME Performance: The Moderating Role of Environmental Turbulence. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, *16*(5), 18–36.
Salarian, M., Baharmpour, K., & Habibi, S. (2015). Organizational commitment and its relationship with organizational learning (case study: general directorate of ports and maritime of Mazandaran province). *International Journal of Life Science*, *5*(6), 67–73.
Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & González-Mieres, C. (2012). Organizational learning, innovation, and performance in KIBS. *Journal of Management \& Organization*, *18*(6), 870–904.
Sarwoko, E., Hariani, L. S., & Sedyastuti, K. (2023). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and SMEs Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Strategy. *Quality - Access to Success*, *24*(195), 247–254. https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.29
Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1928–1932. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082
Senge, P. M., & others. (1990). *The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(4), 305–318.
Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market Orientation, Customer'Value, and Superior. *Business Horizons*.
Sturm, S., Hohenstein, N.-O., & Hartmann, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation and supply chain resilience to strengthen business performance: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, *43*(9), 1357–1386. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2022-0418
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.
Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. In *Méthodes de recherche en management*. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01
Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, *69*(1), 80–94.
Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 895–923.
Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(4), 635–657.
Wijaya, N. S., & Rahmayanti, P. L. D. (2023). The role of innovation capability in mediation of COVID-19 risk perception and entrepreneurship orientation to business performance. *Uncertain Supply Chain Management*, *11*(1), 227–236.
Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *24*(1), 37–48.
Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71–91.
Yenido\ugan, Ö., & \cSencan, H. (2017). The effect of organizatonal learning on organizational commitment in accommodation sector. *International Journal of Commerce and Finance*, *3*(1), 27–40.

# Corporate social responsibility and (Organizational) Conservatism in Moroccan family firms: Insights from a qualitative approach

**NIDAAZZI Hamza**
*Ph.D. candidate in Management Sciences*
*Cadi Ayyad University in Marrakech*
*Email :* ***nidazi.hamza@gmail.com***

**HOURMAT ALLAH Hind**
*Researcher-Professor*
*Cadi Ayyad University in Marrakech*

**Abstract**

This paper explores the interplay between organizational conservatism (OC) and corporate social responsibility (CSR) practices within family businesses, specifically within the context of Morocco. By exploring the familial dimensions of CSR, the study aims to uncover the impact of OC on CSR strategies, outcomes, and implications. Employing an exploratory qualitative design with multiple case studies, the research examines three Moroccan family firms. Thematic content analysis was used to synthesize interview data and extract primary themes. The findings illustrate that OC fosters stable, values-driven, and sustainable CSR initiatives. This is achieved through the alignment of shared values, cautious change management, prudent financial strategies, commitment to legacy, and integration with family values. Moreover, the paper underscores the informal nature of CSR practices in the Moroccan context, which are deeply intertwined with cultural, social, and religious norms. The implications of this research shed light on the effectiveness of OC in promoting enduring and meaningful CSR efforts within family businesses. This study contributes to a nuanced understanding of the relationship between conservatism, CSR, and familial dimensions, enriching the discourse on responsible business practices.

*Keywords: Organizational conservatism, Corporate Social Responsibility, Family business, Organizational behaviour, Morocco.*

## 1. Introduction

Corporate Social Responsibility (CSR) has gained significant attention in the field of business studies due to the increasing recognition of organizations' ethical and societal responsibilities (Wickert, 2021). However, research on the engagement of family businesses in CSR is limited (Stock et al, 2023), and most studies have overlooked the influence of conservatism on shaping CSR practices. Family businesses are unique organizational entities characterized by strong family values (Parada et al., 2020), a long-term orientation (Vlasic, 2022), and a deep attachment to tradition and stability (Lumpkin et al., 2008). Nevertheless, these traits can lead to organizational conservatism, resulting in a tendency to maintain the *status quo*. Although

this disposition may have negative consequences, it can also contribute to CSR in Moroccan family businesses.

In Morocco, family businesses are attracting increasing interest from management researchers due to their prevalence and impact on socio-economic growth (Nassiri and Sabbari, 2020). According to Allali (2012), around 12 major families in Morocco alone contribute between 25 to 30% of the national GDP. However, family businesses in Morocco go beyond this. Moroccan small and medium-sized enterprises are primarily based on family structures, accounting for 93% compared to 7% for large enterprises (HCP, 2019). In the conservative and culturally rich Moroccan milieu, CSR practices are embedded within a complex mosaic of traditions, religious values, and socio-economic contexts. These elements have a direct impact on family firms conduct, in which strategy is driven by the family's unique perception, and its idiosyncrasy means that CSR practices are modelled on family values and customs. However, the exact mechanisms by which organizational conservatism (OC) influences CSR adoption, vision, values, and outcomes within Moroccan family firms have yet to be comprehensively studied. This research aims to unravel these connections, shedding light on the impact of OC on CSR initiatives in the Moroccan family business landscape.

This study follows a qualitative research approach, employing a multiple case study methodology to provide an in-depth exploration of three Moroccan family firms. By delving into the narratives of these firms' leaders, we intend to uncover the multidimensional aspects of OC and its influence on CSR practices. Furthermore, the study explores the familial dimensions inherent to these organizations, investigating how family values, traditions, and legacies interact with the firms' conservative orientations to shape their CSR strategies.

This research addresses the gaps in the existing literature, which has often overlooked the complex interplay between cultural norms, organizational traditions, and CSR practices in family firms operating in conservative environments. The findings of this study holds implications for both theoretical advancements in CSR literature and practical insights for family businesses navigating the delicate balance between tradition and contemporary societal expectations.

In the following sections, we present our theoretical background and research methodology. We then delve into the results of our investigation, exploring the manifestations of organizational conservatism and its impact on CSR vision, values, strategies, and outcomes within the selected family firms. Finally, we discuss the implications of our findings, drawing connections between our research and existing literature, and highlighting the significance of OC as a catalyst for responsible business practices within family firms in the Moroccan context.

## 2. Theoretical background

### 2.1. Family Firm Organizational Conservatism

Organizational conservatism (OC) within family firms is rooted in a steadfast commitment to maintaining the status quo and fostering harmony in both familial and business relationships. This perspective is often associated with individuals who resist change and uphold established traditions. Mannheim's work (1986) highlights the gradual nature of change influenced by social, cultural, and psychological factors inherent to each family's fundamental ideology. However, this conventional interpretation falls short, as it overlooks the intricate nature of the "family legacy" that warrants deeper scrutiny.

Various definitions converge to elucidate the nuanced dimensions of OC in family firms. It emerges as a principled resistance to change, contrasting with a desire for stability (Conover and Feldman, 1981), embracing dogmatic ideologies (Nisbet, 1986), and embodying the intergenerational preservation of traditions (Gutek, 1997). Jost et al. (2003) characterize it as a belief system rooted in a yearning for order and gradual evolution within existing social norms. The conservative attitude is also psychological, marked by caution and scepticism toward radical ideas (Michels, 1962; Basly, 2007). This multifaceted perspective intertwines with culture (Johnson and Lenartowicz, 1998; Minton and Wruck, 2001) and cognition (Nisbet, 1986; Timur, 1988; Freeden et al., 2013), revealing a comprehensive framework. Cazabat (2014) delves into OC as a societal construct, encompassing a counterbalance to progressivism. These definitions coalesce rather than clash, painting conservatism as an intricate amalgamation of stances.

In family businesses, OC takes on a distinct patrimonial dimension. This orientation, marked by unique perceptions of the enterprise and the market, introduces conflicting objectives such as prioritizing emotional connections over rationality. It embodies a dual commitment: preserving the business within the family heritage and seeking immediate financial profits. This equilibrium informs the distinct management approach of family firms, characterized by a gradual and protective strategy. The pursuit of generational continuity underscores this conservative stance, viewing the business as an essential family asset to be safeguarded for long-term income. While conservatism navigates a delicate balance between economic and social purposes, it remains a pervasive and enduring force within the fabric of family businesses, driven by an innate desire to safeguard their wealth, influence, and legacy.

### 2.2. CSR in Family Businesses

The field of CSR in family businesses has garnered increasing attention in recent years (Mariani, 2023). Stock et al. (2023) emphasizes the growth of this area, acknowledging its potential but also highlighting the need for further exploration.

Family businesses are distinct due to their historical lineage and strong corporate identity, which can shape their commitment to CSR (Battisti et al., 2023; Zientara, 2017; Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014; Lamb & Butler, 2018). The literature indicates that family enterprises tend to exhibit a greater dedication to CSR compared to non-family firms, driven by factors such as socioemotional wealth preservation and a long-term perspective (Combs, 2023; López-González et al., 2019).

These findings are supported by Battisti et al. (2023), who suggest that family firm's communication strategies can impact their CSR performance. Family-owned businesses often invest in building their reputation and fostering relationships with stakeholders to ensure the firm's longevity and benefit future generations (Combs, 2023). This emphasis on the long term can influence CSR initiatives and reporting practices, as indicated by Ma (2023).

Despite these positive trends, the literature also acknowledges challenges unique to family businesses. Lamb et al. (2017) introduces the concept of "concerns", suggesting that family firms may harbor reservations about the potential impact of CSR on their control over the business. This highlights the delicate balance that family businesses must strike between CSR initiatives and maintaining their core values and operations. Additionally, López-González et al. (2019) indicate that contingent factors, such as family involvement in management and board positions, can moderate family firms' CSR behavior.

The influence of family ownership and involvement on CSR is further explored by Block and Wagner (2010), who find that family and founder ownership is associated with fewer CSR concerns. Moreover, Uhlaner et al. (2004) note that the family nature of a business often affects relationships with employees, clients, and suppliers. Interestingly, family firms are shown to be more accountable to shareholders than non-family firms when it comes to environmental investments (Abeysekera & Fernando, 2020; Chen & Liu, 2022). This emphasizes the potential for aligning CSR efforts with shareholder interests in family businesses.

### 2.3. OC and CSR in FB

The literature review presents three main theoretical perspectives that examine the impact of OC on CSR within the context of family businesses: Stewardship, Socio-emotional Wealth (SEW), and Resource Dependency.

*Stewardship*

The stewardship approach posits that family businesses exhibit a distinct inclination toward CSR due to their long-term orientation and sense of responsibility toward the company, the family, and the community (Dick et al., 2021). This orientation aligns with the stewardship theory's premise that managers within family firms, acting as stewards, prioritize the collective firm interests and exhibit altruistic behaviour (Davis et al., 1997). This proactive engagement in CSR is underscored by the family firms' values, continuity preservation, and efforts to cultivate relationships with various stakeholders, including employees, customers, suppliers, and business partners (Miller et al., 2008; Le Breton-Miller & Miller, 2009).

The analysis further reveals that the presence of stewards in family businesses, who prioritize long-term sustainability and societal impact, strengthens the family firms' propensity for CSR activities (Zientara, 2017; Lv et al., 2020). This is corroborated by the idea that stewardship behaviour is driven by faith-led values, influencing the organizational and leadership practices of family businesses (Carradus et al., 2020). The values upheld by family firms also play a pivotal role in determining the extent of their engagement in CSR initiatives (Marques et al., 2014). Collectively, this body of research underscores the significance of the stewardship theory in explaining the positive relationship between OC in family businesses and their commitment to CSR activities. The stewardship theory provides a compelling framework that accounts for the alignment of family firms' values, long-term orientation, and the presence of stewards, resulting in a proactive approach to CSR that benefits both the firm and society (Battisti et al., 2023; Lamb & Butler, 2018; Francis et al., 2013).

*Socio-emotional Wealth*

Socioemotional Wealth (SEW) refers to the emotional benefits that result from the achievement of non-economic goals centered on the family in family firms (Wu, 2018; Berrone et al., 2012). Initially conceptualized by Gomez-Mejia et al. (2007) as the non-financial elements of a firm fulfilling the family's emotional needs, like identity, family influence, and legacy continuity, socioemotional wealth drives decision-making in family businesses. Berrone et al. (2012) further delineate five dimensions of socioemotional wealth that are also entrenched in the conservative posture of family businesses: family control and influence, familial identification with the firm, binding social ties, emotional attachment of family members, and renewal of family bonds through succession. These dimensions reflect the intricate interplay of emotions, values, relationships, and long-term commitment that differentiate family firms and underscore the nuanced nature of their decision-making processes.

Several studies shed light on the impact of SEW on CSR strategies within family businesses. Combs et al. (2023) reveal that family firm not only preserve SEW but also excel in CSR practices due to SEW motivations. This suggests that family businesses leverage their emotional wealth to enhance their CSR efforts. Moreover, Hsueh, De Massis and Gomez-Mejia (2023) explores how different configurations of SEW lead to varied CSR strategies. Family firms with high SEW prioritize CSR initiatives aligned with their values and legacy, while those with low SEW focus on initiatives aligned with financial goals. This highlights the role of SEW in guiding CSR priorities. Additionally, Labelle et al. (2018) indicate that family firms with high SEW prioritize CSR initiatives that align with their values and legacy, focusing on positive external regard rather than solely measurable revenue growth. Hernández-Perlines et al. (2023) emphasize that family firms prioritize SEW protection, even at financial costs, leading them to take risks and engage in CSR initiatives to safeguard their emotional wealth. Nevertheless, the literature also underscores challenges faced by family businesses in evaluating the impact of CSR on SEW. Labelle et al. (2018) highlight that measuring and assessing the effects of CSR initiatives on SEW can be intricate. This difficulty in quantifying the impact may hinder the ability of family firms to evaluate the effectiveness of their CSR strategies. Moreover, Andriyani and Rochayatun (2022) reveal that CSR in family businesses can be a sustainable means of building reputation, family identity, and competitive advantage, further emphasizing the importance of SEW considerations in driving CSR efforts.

*Resource Dependency*

Resource dependency theory, as articulated by Radhakrishnan et al. (2018) and Hillman et al. (2009), establishes the foundation for understanding how external resources influence an organization's behaviour. This theory underscores that organizations engage in transactions with external actors to acquire necessary resources. Nekhili et al. (2017) highlight the significance of CSR for family businesses, as it can enhance their market value and stakeholder relations. Additionally, Songini et al. (2021) emphasize the unique relationship family businesses have with their local communities, further motivating their engagement in CSR activities that positively impact their environment.

García-Sánchez et al. (2021) elucidate that family firms are often stakeholder-oriented and prioritize socio-emotional wealth, resulting in a comprehensive consideration of the interests of internal and external stakeholders. Kuttner et al. (2020) underline the dominance of social CSR activities within family firms, particularly in areas concerning employees and the immediate company environment. Furthermore, the study by Combs et al. (2023) suggests that family businesses can leverage their distinctive resources, such as the reputation and strong stakeholder relationships, to effectively implement CSR strategies. Lv et al. (2020), in line with Resource Dependency Theory, point out that family businesses regard families and social relationships as crucial institutions.

The following section presents the methodology applied in this study.

## 3. Methodology

This section outlines our research methodology for the field study and the data collection tool employed. Our choice of qualitative research is deliberate, aligned with the research question and objectives. Given the limited research on OC and its interconnectedness with CSR and individual and organizational behaviours, a qualitative approach was suitable for exploring

familial dimensions within organizations. This method is fitting for emerging studies in cases where the current theory seems insufficient, as noted by Eisenhardt (1989).

Our research follows an exploratory qualitative design, employing a multiple case study methodology. Semi-structured interviews were conducted with active family members in three Moroccan family businesses (see table 1).

The interview guide was administered to leaders and active family members engaged in managing group businesses. Our population selection adhered to qualitative principles, emphasizing balance, homogeneity, and diversity (Yin, 1994). Homogeneity ensures result representativeness, crucial for assessing organizational conservatism's impact on decisions in family businesses regarding CSR. Diversity aids in avoiding response redundancy and result bias, contributing to empirical saturation (Pires, 1997).

After transcription (approx. 150 pages in total), thematic content analysis (TCA) was performed. Primary themes were synthesized in an analysis grid. Content analysis involved horizontal synthesis of interview data and vertical analysis of individual responses. Cases were then aligned with theme syntheses to address research objectives effectively and attain robust outcomes.

## Table 1: Sampled Family Firms

| | Firm | | | | Family | | | | | Participants | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Index | Industry | Size | Number of employees (approx.) | Age | Family influence | Family member count | Relevant stakeholders | Generation level | Succession | Function/Position | Age (approx.) | Gender | Academic and professional experiences |
| Case A | Agriculture Food | Medium-sized business | 100 | 7 years since 2014 | Capital majority, managing director | 2 | The company is co-founded and co-managed by a brother and sister who are part of an older family firm. | First generation | - | Co-founder/ Co-Director | Fifty | Female | Had twenty years' experience in food industry in Italy and started the business with her brother after leaving their father's company after his death. |
| Case B | Manufacturing Construction Chemicals | Conglomerate | 500 | 43 years since 1980 | Capital majority, supervisory board | 3 | The first successor is still the president. His son and daughter collaborate in management. | Second and third generations | 1991 | Head of Finance and IT | Thirty | Male | Studied Finance and joined the company just after graduation. |
| Case C | Tourism | Holding | 300 | 70 years since 1953 | Capital majority, management board | 8 | The founder died. His sons have chosen their oldest brother to be his successor. The latter has been managing and growing the firm until now. | Second generation, preparing the transition to the third generation | 1999 | CEO | Forty | Male | Acquired a management education and became part of the company following several professional experiences in banking. |

## 4. Results

### 4.1. Contextualization: Insights from Morocco

The landscape of CSR in the conservative context of Morocco is complex and multifaceted, as revealed by an in-depth analysis of key literature.

The legal framework for CSR in Morocco has evolved gradually over time to reflect a commitment to CSR values. Environmental laws promote sustainable development since 2003, such as Law 13-03 on air pollution, Law 12-03 on environmental impact assessments, Law 10–95 on water, Law 08.01 on quarry operations, and Law 28-00 on waste management, while the Labor Code of 2004 (Law 65–99) emphasizes fundamental human rights. The Moroccan government's efforts to align domestic legislation with international conventions signal a commitment to responsible business practices.

Over the years, Morocco has created a wide range of organizations specializing in social, economic and environmental issues. At the same time, a number of initiatives have been launched, especially since the royal speech of 2005 and the adaptation of legal and institutional frameworks, as shown in the table 2.

**Table 2: Institutionalization of CSR in Morocco**

| *Organizations* | | | *Initiatives* | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Year* | *Original name* | *Translation* | *Year* | *Original name* | *Translation* |
| 2007 | L'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC) | The Central Authority for the Prevention of Corruption | 2005 | L'initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) | The National Initiative for Human Development |
| 2009 | Le Conseil de la Concurrence (CC) | The Competition Council | 2006 | La charte de la CGEM | The CGEM Charter |
| 2011 | Le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) | The National Council for Human Rights | 2006 | « Label RSE » de la CGEM | CGEM "CSR Label" |
| 2017 | L'Observatoire de la Responsabilité Sociale au Maroc (ORSEM) | The Observatory of Social Responsibility in Morocco | 2010 | La Normalisation Marocaine (NM) | Moroccan standardisation |
| 2021 | Le Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) | The Economic, Social and Environmental Council | 2012 | « Top performers » de la Vigeo Eiris | "Top performers" by Vigeo Eiris |
| | | | 2018 | Indice « ESG 10 » de la BVC et VE | The "ESG 10" index by BVC and VE |
| | | | 2019 | Circulaire de l'AMMC | AMMC Newsletter |

*Maroclear* was the first financial market infrastructure to receive the CSR label[1], awarded in March 2013 and renewed in 2016 by the CGEM Label award committee. Several organisations and companies have since been awarded the label.

The adoption of CSR in Morocco is not without challenges. Ibenrissoul et al. (2022) highlight that Moroccan corporate executives often prioritize compliance with laws and ethical values over a genuine commitment to CSR. This dichotomy underscores the need to bridge the gap between legal compliance and true CSR integration. The economic dimension of CSR, as explored by Abbass et al. (2023), shows the potential to generate consumer perceived value, hinting at the alignment between societal expectations and business strategies.

El Baz et al. (2016) reveal that Moroccan SMEs often view CSR from a constraint-reducing perspective, using it as a tool to address economic pressures and enhance competitiveness.

[1] Maroclear, "Our CSR strategy". Retrieved from https://www.maroclear.com/fr/notre-politique-rse

While this approach reflects the pragmatism of businesses, it also opens avenues for integrating CSR practices into the broader fabric of corporate strategy.

From a family firm perspective, Cruz et al. (2014) underscore that institutional and organizational conditions act as catalysts in the relationship between firm type and CSR. This reflects the interdependence between corporate structure, institutional influences, and CSR practices. Furthermore, the works of Ourdi et al. (2021), Tahri and El Khamlichi (2019), and Touate and Bennouna (2018) converge in emphasizing the increasing concern of companies about their social and environmental dimensions. Elbaz & Laguir (2014) suggest that family structure positively influences the CSR orientation of Moroccan family firms and thus enhances their financial performance. Another study by Kammoun et al. (2021) found that the more social enterprises are, the more they achieve better financial results in the Moroccan context.

In the Moroccan context, CSR practices often emerge within a philanthropic framework, as highlighted by Ait Mhamed (2020) and El Baz et al. (2016). However, the emergence of CSR in the region is not solely driven by internal motivations. External pressures, such as those exerted by multinational corporations, foreign clients, and international initiatives, play a significant role in fostering CSR adoption (Hattabou & Louitri, 2011).

Moroccan businesses operate within a distinctive cultural milieu. Cherkaoui (2016) and Cherkaoui (2020) emphasize the contextual impact on CSR policies, where companies' engagement varies based on their societal context. The informal and unwritten system of governance observed by Birgach et al. (2020) further underscores the unique cultural and religious factors that shape business practices in Morocco.

Islam holds a significant influence on CSR practices in Morocco. The alignment between Islamic values and CSR principles is evident through *Istikhlaf, Attaqwa,* and *Zakat*. The integration of these values into business operations highlights the potential for businesses to create positive societal impact while upholding religious principles. *Istikhlaf* highlights the idea of stewardship, viewing property rights as societal ownership and encouraging responsible commercial practices that deter capital concentration and waste. *Attaqwa* guides individuals in business towards conscientious conduct, fostering a balance between material and spiritual values and promoting actions that reflect Quranic teachings. *Zakat*, a fundamental pillar, embodies social responsibility by advocating economic equity through the sharing of wealth with those in need, thereby fostering inclusivity and reducing disparities. These principles rooted in Islam form the foundation of CSR in conservative countries, guiding ethical business practices that contribute to societal well-being and aligning with Islamic values of stewardship, responsible conduct, and social equity.

### 4.2. Conservative Organizational Stance

*Case A*

The *Case A* exhibits organizational conservatism (OC) in its decision-making processes and overall business approach. The co-founder's emphasis on careful risk management is a clear indication of organizational conservatism. While she acknowledges her expertise in the domain, she often defers to her brother, who has more experience in the Moroccan context and extensive external contacts: *"There are decisions, even though I have the expertise, I cannot risk. Mostly, my brother makes the decisions because he lived in Morocco before me. Also, he has several external contacts related to the company."* Furthermore, the company's

conservative approach is also evident in her preference for working with clients who share the same values and cultural appreciation for their product. By choosing clients who understand their work process and respect their product's quality, the firm seeks to avoid potential challenges that might arise from working with clients unfamiliar with their business practices: *"We choose clients with good values and a positive mindset, those who aim to deliver the best to satisfy the end customer, not just those seeking cost savings."*

The co-founder's cautious financial management approach also reflects organizational conservatism. The company's strategy of starting small and gradually investing while avoiding excessive debt aligns with a conservative financial mindset that prioritizes financial stability and minimizes financial risks: *"When I finance an activity, I try to start with small steps. Then I invest gradually until we reach our goal. If possible, I avoid taking loans."*

*Case B*

The *Case B* exhibits a degree of OC in its operations and decision-making processes. The firm's owner, the patriarch, appears to be inclined towards traditional methods and is hesitant to embrace significant changes. He values stability and the *status quo*, which can lead to a reluctance to explore new opportunities or adopt innovative approaches. This resistance to change may be observed in the company's long-standing practices and its preference for proven methods *"My father is more conservative than we are, we want to make changes, but he has his own way of working and he doesn't want to go too far outside it."*

The firm's long-serving employees, particularly those who have been with the company for many years, show little enthusiasm for innovation. They are content with the familiar ways of doing things and are less receptive to modifying existing processes, even when potential improvements are identified: *"For example, I found that there were some tasks that were repetitive, so maybe we could change them […] they resist to such decision because they've been working in the same way for 40 years."*

The firm places great emphasis on preserving the family legacy and ensuring the continuity of the business across generations: *"It's a heritage that has been passed down from generation to generation. Just as my grandfather passed it on to my father and my father to me, I hope to pass it on to my children, perhaps one day."* Overall, the firm's OC is influenced by its founder's vision and its long-serving employees who are resistant to significant changes.

*Case C*

The *Case C* exhibits a clear sense of organizational conservatism, as seen in its adherence to traditional practices. They value the practices initiated by their patriarch, which have been successful over time and are resistant to changing them. This resistance to change is evident in their cautious approach to adopting new technologies and practices, even if they have the potential to enhance efficiency or profitability: *"We have some practices that were initiated by our patriarch and we wouldn't want to change them […] our partners aren't going to agree to change our ways."*

The firm's OC is reinforced by its family-oriented decision-making process. The values and visions of family members working in the family group are considered fundamental and guide the firm's actions. The CEO mentions his personal attachment to the founder's vision and how it influences his decision-making: *"I'm very attached to the vision of the founding father and I try totally to stick to that vision in my decisions and even in my everyday way of being."*

The firm's conservatism is evident in its financial practices, as they prioritize self-financing and maintaining a high cashflow. The founder's preference for self-financing and cautiousness towards external funding aligns with their conservative values and desire for financial stability: *"The boss favours self-financing […] available funds must first be used up before resorting to other means."*

### 4.3. CSR Vision, Values and Strategies

*Case A*

The firm demonstrates a clear CSR vision, values, and strategies that are deeply rooted in its commitment to cultural traditions, employee welfare, and sustainable business practices.

The Co-founder emphasizes the importance of preserving the company's culture and tradition. She believes that by protecting and adhering to these values, the business can thrive internally. This strong attachment to cultural heritage reflects the company's CSR vision of preserving local customs and promoting responsible business practices: *"It's certain, if we protect our culture and tradition and follow order, everything will be fine internally. Order is essential for success."*

The company's CSR approach involves prioritizing the well-being of its employees. The interviewee expresses concern for her employees and ensures they follow strict protocols in handling delicate processes in cheese making. She provides guidance and takes precautions to prevent deviations from the established procedures, emphasizing the significance of experience in maintaining product quality and safety. Moreover, she acknowledges the impact of business decisions on employees and the business itself, highlighting the importance of careful risk management: "*If this risk affects my employees or the business, I will not risk venturing into projects in unfamiliar domains […]"*

The company's CSR strategy involves carefully choosing partners and clients who share the same values and cultural appreciation for their product. The codirector emphasizes the importance of working with clients who allow them to explain their work process and who prioritize customer satisfaction over cost savings. This approach demonstrates a commitment to ethical business relationships and ensures that their product is represented and used responsibly by their clients: *"We choose clients with good values and a positive mindset, those who aim to deliver the best to satisfy the end customer, not just those seeking cost savings."*

The company's CSR strategy also includes giving back to the community through charitable actions. The interviewee mentions that they practice *Sadaqa*[2], where they donate products or surplus production to those in need. This demonstrates a commitment to supporting and contributing positively to the local community: *"we provide our Sadaqa, and we also give away returned or surplus products".*

*Case B*

The firm's CSR vision revolves around making a positive impact on the community. The owner emphasizes the importance of creating jobs, especially for the local population, and being socially responsible by giving back to society. The company's CSR vision aligns with the idea of contributing to the well-being of people and society as a whole. *"We made donations for the*

[2] *Sadaqa* is a benevolent act carried out with the intention of assisting others. While *Zakat* is a mandatory practice in Islam, *Sadaqa* is voluntary and not obligatory.

*municipality and the mayor appreciated it. It also helps recruit people and support families and that's very important."*

The interviewee highlights several core values that are central to the firm's CSR approach. One of the most prominent values is the sense of responsibility towards employees and the local community. The firm demonstrates care for its employees by offering job opportunities to local residents who were affected by the COVID-19 pandemic, as well as creating a harmonious work environment within the company.

The firm's commitment to CSR is also evident in its philanthropic efforts and positive social impact. It is actively engaged in donating to local associations, participating in charitable activities, and supporting healthcare initiatives: *"We've worked with a number of children's associations and doctors for the approximate caravans in the Atlas Mountains."*

The firm's ethical values are deeply rooted in the belief of maintaining a family-centered business and preserving the patrimony for future generations. They prefer to collaborate with family members and believe in the importance of transmitting the business legacy from one generation to the next: *"We believe in uniformity, which is why the founder passed on all the assets to his children and why he doesn't collaborate with outsiders."*

*Case C*

The firm appears to have a strong commitment to its core values, which are deeply rooted in the family's traditions and ancestral practices. The CEO expresses a sense of pride in the company's conservative approach and believes it can have beneficial aspects both for the business and its employees. He emphasizes the importance of preserving certain methodologies and practices initiated by their patriarch, which have received positive feedback from partners over time. These values are central to the organization's identity and guide its decision-making processes: *"In our family group, we have certain practices that were initiated by our patriarch and that we wouldn't want to change. Even our business partners would not want us to change our ways of doing things."*

The firm's CSR strategies appear to be deeply intertwined with its family-oriented structure. The CEO mentions that the values and visions of the family members working in the group are shared by all employees, creating a cohesive organizational culture. In the recruitment process, they place significant importance on identifying candidates who align with the company's core values. This suggests that the firm values continuity and strives to maintain a sense of unity and shared purpose: *"We try to recruit people who have and could adopt the same values. The members of the family working in the group, as well as the other employees, share the basic values initiated by the founder."*

While the firm displays a strong adherence to its traditional values, it also exhibits a degree of responsiveness to change, albeit cautiously. The CEO acknowledges the need to improve certain aspects of the organization and is open to exploring new technologies and ideas. However, he prefers a gradual and careful approach, seeking evidence of success before fully embracing new practices: *"We're always on the lookout in our sector, but that doesn't mean we're going to adopt a new technology straight away. We'll wait for it to prove itself and see how the sector develops with this technology."*

The firm also demonstrates a sense of generosity and community involvement, especially through the actions of the founder. The CEO mentions various charitable acts, such as giving

*Sadaqa* and supporting employees' pilgrimage to Mecca. This indicates a commitment to giving back to society and fostering a positive impact beyond the company's operations: *"The boss is a great patron, he always gives Sadaqa, sends employees on Umrah, gives sheep to employees during Eid al-Adha, and always welcomes everyone […] During the COVID-19 pandemic, he offered the family group hotels to the regional authorities for medical use."*

### 4.4. CSR Outcomes

*Environmental Related CSR*

The *Case A* shows a level of environmental responsibility in its operations. While not explicitly mentioned in the interview, the co-founder highlights the importance of adhering to strict processes in cheese-making, such as pasteurization, coagulation, fermentation, and sealing. These processes, when done correctly, can minimize waste and environmental impacts. Additionally, the company's focus on carefully selecting clients who appreciate their product and value sustainable practices suggests a commitment to promoting environmentally responsible consumption.

The *Case B* shows a proactive approach to environmental responsibility, focusing on reducing waste and adopting sustainable practices. They emphasize the importance of preserving resources and minimizing their environmental footprint. For instance, they mention investing in new machinery to improve efficiency and reduce energy consumption: *"We've invested a lot in new machinery, to be more efficient, save more energy, etc."*

For *Case C*, there is limited explicit mention of environmental CSR initiatives. However, we can infer some aspects of their approach. The firm's cautious and conservative nature may have implications for their environmental practices. While they express a willingness to explore new technologies, they prefer to wait and see how these technologies perform in the sector before adopting them. This cautious approach could extend to adopting environmentally sustainable practices, as they may require significant changes in operations.

*Economic Related CSR*

The *Case A* demonstrates economic-related CSR through its emphasis on internal order and professionalism. By maintaining efficient operations and strict quality control, the company ensures optimal utilization of resources, ultimately contributing to economic sustainability. Moreover, the co-founder's cautious approach towards risk and preference for self-financing over excessive debt indicates a responsible financial management strategy that fosters the company's long-term stability and economic viability.

In terms of economic responsibility, the *Case B* plays a significant role in creating job opportunities, particularly for the local population. They recognize the impact of their business on the local economy and aim to provide stability to the community members.

The *Case C*'s economic CSR practices appear to be influenced by their family-oriented values and commitment to long-term partnerships. They prioritize maintaining positive relationships with partners and clients, emphasizing mutual trust and respect. Their conservative business approach, especially regarding payment terms, demonstrates stability and reliability in their economic dealings, which can be seen as a form of economic CSR: *"We can't make changes to evolve in our environment for the simple reason that our boss, it doesn't fit with his ethics."* The firm's dedication to long-term partnerships and financial stability indirectly contribute to economic CSR by fostering sustainable economic relationships within their industry.

*Social Related CSR*

The *Case A*'s social-related CSR efforts are evident in its employee-oriented approach. The cofounder shows genuine concern for the well-being of her employees by providing them with clear guidance, strict protocols, and training to ensure the quality and safety of their products. Furthermore, the firm's commitment to involving family members, particularly her children, in the business with the intention of passing it on to future generations, reflects a focus on fostering a sense of family and community within the company.

The *Case B*'s CSR efforts extend to social aspects, as they actively engage in philanthropy and support various community initiatives. They collaborate with associations and organizations to give back to society and address the needs of vulnerable populations, such as providing medical assistance and supporting children's programs in underprivileged areas.

The *Case C*'s social CSR efforts are evident through their emphasis on family values, employee recruitment based on shared values, and community involvement. The company's strong family orientation extends to its workforce, where members of the family and non-family employees are expected to share and uphold the same values. This inclusive approach in recruitment may foster a positive and cohesive work culture, promoting social responsibility within the organization. Additionally, the firm's founder is depicted as a generous individual who engages in acts of charity, supporting employees during religious holiday. These charitable acts demonstrate a commitment to social responsibility and community well-being.

## 5. Discussion

The impact of family firm OC on their CSR initiatives can yield positive outcomes in various dimensions. One of the most apparent impacts of OC on CSR is its contribution to stability and long-term commitment. The conservative approach to decision-making and business practices helps create a stable operational environment for the company. This stability, as highlighted by the example of maintaining strict quality control, enables the firm to plan, implement, and sustain CSR initiatives consistently over time. Bolton et al. (2015) suggest that CSR can lead to risk-averse behaviour in group decision-making, aligning with the firm's cautious approach to risk management.

The alignment of OC with shared values is instrumental in enhancing CSR efforts. By recruiting employees who share the same values as the firm and fostering a sense of unity among the workforce, the company builds a foundation that promotes CSR practices throughout the organization. This commitment to shared values ensures that CSR initiatives are not only top-down directives but are embraced and advocated by all levels of the organization. The firm's preference for hiring locally and recruiting young individuals from the surrounding areas reflects a focus on community engagement, which positively impact their CSR efforts. Guo et al. (2020) suggest that companies allocating more resources to CSR programs are likely to employ conservatism to credibly engage in actions aligned with stakeholder interests.

The firm's cautious approach to change, inherent in organizational conservatism, prevents hasty decisions that might undermine the long-term sustainability of CSR efforts. Furthermore, the firm's conservative financial management approach, as demonstrated by their prudence in taking calculated risks, contributes to the sustainability of their CSR initiatives. The alignment of CSR with family values and the founder's vision, as highlighted in the results section, further

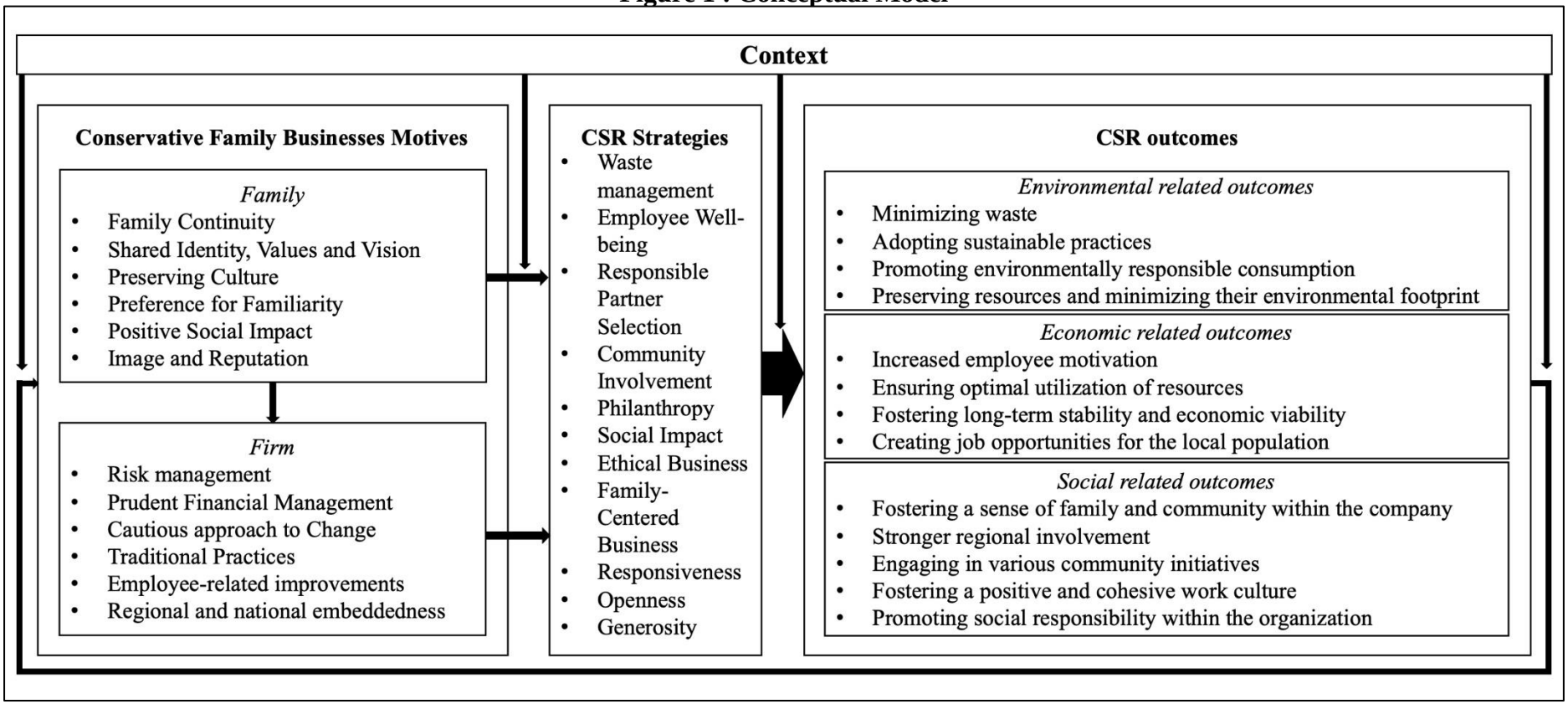
underscores the responsible financial management and commitment to long-term sustainability of CSR efforts.

The commitment to family legacy and values, a central aspect of the firm's organizational conservatism, extends to their CSR initiatives. This alignment instills a sense of responsibility and pride in contributing positively to society, ensuring that CSR efforts reflect and honor the firm's heritage and socio-emotional wealth. According to Dick et al. (2021), executives who display an abundance of self-assurance generally showcase exceptional performance in CSR. The enduring commitment to employee well-being, community involvement, and ethical partnerships align with the idea of preserving a family legacy, as it demonstrates the values and principles that have been passed down through generations.

The predominant CSR initiatives in Morocco that hold the greatest influence are informal practices deeply ingrained within the fabric of social, cultural, and religious norms. This informality within Morocco's CSR landscape is a result of the potent sway of informal institutionalization, coupled with the intimate connections between family firms and informal CSR establishments (Elbousserghini et al., 2019).

The main explored themes are summarized in figure 1.

**Figure 1 : Conceptual Model**



## 6. Conclusion

The aim of this study is to delve into the intricate relationship between organizational conservatism (OC) and Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives within family businesses in Morocco. Through a qualitative exploration of three family firms (Cases A, B, and C), the study illuminated how OC influences CSR practices across environmental, economic, and social dimensions. The findings revealed that OC plays a pivotal role in shaping CSR initiatives. The stability engendered by conservative decision-making fosters sustainable CSR efforts over time. This alignment with shared values within the organization ensures that CSR becomes an intrinsic part of the company's identity, rather than a mere obligation. The cautious approach to change management inherent in conservatism prevents rash decisions that might undermine CSR sustainability. Moreover, the financial prudence associated with conservatism enhances the economic viability of CSR undertakings. The commitment to family legacy and values underscores the social responsibility inherent in preserving a family's heritage and socio-emotional wealth. The significance of these findings lies in the enriched understanding of how OC effects CSR strategies and outcomes, especially within the unique cultural and business context of Morocco. These insights have practical implications for family business leaders, as they navigate the delicate balance between tradition and modernity in CSR practices. While the study sheds light on these dynamics, some limitations should be acknowledged. The sample size of three family firms might not capture the full diversity of family businesses in Morocco, limiting the generalizability of findings. For future research, a larger and more diverse sample could provide a broader perspective on the interplay between OC and CSR. Quantitative studies could complement the qualitative insights presented here, offering a more comprehensive understanding of the relationship's nuances. Exploring how different industries and contexts influence the OC-CSR relationship could further enrich our understanding.

## References


Abbass, Z., Benjelloun Andaloussi, O., & Rais, F. (2023). The role of CSR practices in generating consumer perceived value: empirical evidence from Moroccan banking sector. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2022-0298

Abeysekera, A. P., & Fernando, C. S. (2020). Corporate social responsibility versus corporate shareholder responsibility: A family firm perspective. *Journal of Corporate Finance*, 61, 101370. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.05.003

Ait Mhamed, H. (2020). Corporate Social Responsibility in Morocco: Are Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Socialy Responsible?. *al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, *4* (2), 174–185. https://doi.org/10.26740/al-uqud.v4n2.p174-185

Allali, B. (2012). *Conférence donnée sur « Contexte général et enjeux des entreprises familiales et des familles en affaires » à Attijariwafabank le 28 juin.*

Andriyani, F., & Rochayatun, S. (2022). Corporate Social Responsibility in Family Business: A Scoping Literature Review. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, *7*(2), 21-32. https://dx.doi.org/10.31332/lifalah.v7i2.4599

Basly, S. (2007). Conservatism: an explanation of the financial choices of the small and medium family enterprise. *Corporate ownership and control*, 5 (1), 459–469.

Battisti, E., Nirino, N., Leonidou, E., & Salvi, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: Can corporate communication affect CSR performance?. *Journal of Business Research*, *162*, 113865. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113865

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, *25* (3), 258–279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Birgach, H., Berrada El Azizi, T., & Habba, B. (2020). Family governance mechanisms in Moroccan family businesses: an exploratory study. *International Journal of Business and Management, 15* (8), 14. https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n8p101

Block, J. H., & Wagner, M. (2010). Corporate social responsibility of large family and founder firms. *Available at SSRN 1625674*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1625674

Bolton, G. E., Ockenfels, A., & Stauf, J. (2015). Social responsibility promotes conservative risk behavior. *European Economic Review*, 74, 109–127. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2014.10.002

Carradus, A., Zozimo, R., & Discua Cruz, A. (2020). Exploring a faith-led open-systems perspective of stewardship in family businesses. *Journal of Business Ethics, 163* (4), 701–714. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04387-2

Cazabat, G. (2014). *L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation* (Doctoral dissertation, Paris, CNAM).

Chen, J., & Liu, L. (2022). Family firms, national culture and corporate social performance: a meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management, 29* (2), 379–402. https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2020-0178

Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc: une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question (s) de management*, (3), 13-26. https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013

Cherkaoui, A. (2020). L'engagement RSE des entreprises comme levier de leur contribution au développement des territoires au Maroc: Illustration par trois études de cas. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, *5*(3). https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v5i3.19820

Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., & Walls, J. L. (2023). More bang for their buck: Why (and when) family firms better leverage corporate social responsibility. *Journal of Management*, *49* (2), 575–605. https://doi.org/10.1177/01492063211066057

Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., & Walls, J. L. (2023). More bang for their buck: Why (and when) family firms better leverage corporate social responsibility. *Journal of Management*, *49* (2), 575–605. https://doi.org/10.1177/01492063211066057

Conover, P. J., et Feldman, S. (1981). The origins and meaning of liberal/conservative self-identifications. *American Journal of Political Science*, 617–645.

Cruz, C., Larraza–Kintana, M., Garcés–Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38* (6), 1295–1316. https://doi.org/10.1111/etap.12125

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, *22* (1), 20–47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

Dick, M., Wagner, E., & Pernsteiner, H. (2021). Founder-controlled family firms, overconfidence, and corporate social responsibility engagement: Evidence from survey data. *Family Business Review*, 34 (1), 71–92. https://doi.org/10.1177/0894486520918724

Dick, M., Wagner, E., & Pernsteiner, H. (2021). Founder-controlled family firms, overconfidence, and corporate social responsibility engagement: Evidence from survey data. *Family Business Review*, 34 (1), 71–92. https://doi.org/10.1177/0894486520918724

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Staglianò, R. (2016). Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of small-and medium-sized enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, *134*, 117–133. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2417-z

El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Staglianò, R. (2016). Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of small-and medium-sized enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, *134*, 117–133.

Elbaz, J., & Laguir, I. (2014). Family Businesses And Corporate Social Responsibility (CSR) Orientation: A Study Of Moroccan Family Firms. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *30* (3), 671–688. https://doi.org/10.19030/jabr.v30i3.8552

Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME: l'étude du contexte marocain. *Revue internationale PME,* 32(1), 19-40. https://doi.org/10.7202/1059179ar

Francis, R. N., Harrast, S., Mattingly, J., & Olsen, L. (2013). The relation between accounting conservatism and corporate social performance: An empirical investigation. *Business and Society Review*, 118 (2), 193–222. https://doi.org/10.1111/basr.12008

Freeden, M., Sargent, L., et Stears, M. (2013). *The Oxford Handbook of Political Ideologies*. Oxford University Press.

García-Sánchez, I. M., Martín-Moreno, J., Khan, S. A., & Hussain, N. (2021). Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented?. *Business Strategy and the Environment*, *30* (2), 1003–1018. https://doi.org/10.1002/bse.2666

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, *52* (1), 106–137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Guo, J., Huang, P., & Zhang, Y. (2020). Accounting conservatism and corporate social responsibility. *Advances in accounting*, 51, 100501. https://doi.org/10.1016/j.adiac.2020.100501

Gutek, G. L. (1997). Conservatism and education. *Philosophical and ideological perspectives on education*, 197–210.

Hattabou, A., & Louitri, A. (2011). Développement durable et management des PME: une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. *Revue management et avenir*, (3), 122-142.

Haut-Commissariat au Plan (2019). Enquête nationale auprès des entreprises.

Hernández-Perlines, F., Araya-Castillo, L., Millán-Toledo, C., & Cisneros, M. A. I. (2023). Socioemotional wealth: A systematic literature review from a family business perspective. *European Research on Management and Business Economics*, *29* (2), 100218. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100218

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, *35* (6), 1404–1427. https://doi.org/10.1177/0149206309343469

Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The corporate social responsibility of family businesses: An international approach. *International Journal of Financial Studies*, *2* (3), 240–265. https://doi.org/10.3390/ijfs2030240

Hsueh, J. W. J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, *36* (2), 172–198. https://doi.org/10.1177/08944865221146350

Ibenrissoul, A., Yassine, A., & Kammoun, S. (2022). Corporate executives'perceptions of csr in the listed moroccan companies. *Oradea Journal of Business and Economics*, 7 (special), 19–35.

Johnson, J. P., et Lenartowicz, T. (1998). Culture, freedom and economic growth: do cultural values explain economic growth?. *Journal of World Business*, 33 (4), 332–334. https://doi.org/10.1016/S1090-9516 (99)80079-0

Jost, J. T., Glaser, J., Kruglanski, A. W., et Sulloway, F. J. (2003). Political conservatism as motivated social cognition. *Psychological Bulletin*, 129, 339–375.

Kammoun, S., Romdhane, Y. B., Loukil, S., & Ibenrissoul, A. (2021). An examination of linkages between corporate social responsibility and firm performance: Evidence from Moroccan listed firms. *Estudios Gerenciales*, *37* (161), 636–646.

Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). Corporate social responsibility in Austrian family firms: Socioemotional wealth and stewardship insights from a qualitative approach. *Journal of Family Business Management*, *11* (2), 238–253. https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0028

Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & Ben Amar, W. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, *148*, 511–525. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2982-9

Lamb, N. H., & Butler, F. C. (2018). The influence of family firms and institutional owners on corporate social responsibility performance. *Business & Society*, *57* (7), 1374–1406. https://doi.org/10.1177/0007650316648443

Lamb, N. H., Butler, F., & Roundy, P. (2017). Family firms and corporate social responsibility: exploring "concerns". *Journal of Strategy and Management*, *10* (4), 469–487. https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2016-0010

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship theory and practice*, *33* (6), 1169–1191. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x

López-González, E., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2019). Corporate social responsibility in family firms: A contingency approach. *Journal of Cleaner Production*, *211*, 1044–1064. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.251

Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, *21* (2), 127–138. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00120.x

Lv, P., Li, Y., & Mitra, D. (2020). CSR and performance of family businesses: A systematic review. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, *14* (3), 75–85.

Ma, L. (2023). Corporate social responsibility reporting in family firms: Evidence from China. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, *37*, 100730. https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100730

Mannheim, K. (1986). *Conservatism: A contribution to the sociology of knowledge*. (D. Kettler, V. Meja et N. Stehr, Trans. ). New York: Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1927).

Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, *61* (3), 1192–1246. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122

Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27 (3), 206–227. https://doi.org/10.1177/0894486514539004

Michels, R. (1962). *Political Parties*. Free Press.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, *45* (1), 51–78. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x

Minton, B. A., et Wruck, K. H. (2001). Financial conservatism: Evidence on capital structure from low leverage firms. *Available at SSRN 269608. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.269608*

Nassiri, M. F., et Sabbari, A. (2020). The Extrinsic and Intrinsic Complexity of the Moroccan Family Firms: *A Sociological Contextualization.* https://doi.org/10.7176/EJBM/12-23-13

Nekhili, M., Nagati, H., Chtioui, T., & Rebolledo, C. (2017). Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms. *Journal of Business Research*, 77, 41–52. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.001

Nisbet, R. A. (1952). Conservatism and sociology. *American Journal of Sociology*, 58 (2), 167–175. https://doi.org/10.1086/221116

Ourdi, A., Taghzouti, A., & Bourekkadi, S. (2021). CSR practices in countries in transition: the case of Morocco. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 319, p. 01036). EDP Sciences. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131901036

Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2020). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, *33* (4), 639–654. https://doi.org/10.1108/jocm-11-2018-0341

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.

Radhakrishnan, A., David, D. J., Sridharan, S. V., & Davis, J. S. (2018). Re-examining supply chain integration: a resource dependency theory perspective. *International Journal of Logistics Systems and Management*, *30* (1), 1–30. https://doi.org/10.1504/IJLSM.2018.10012465

Songini, L., Seddio, P., & Faraudello, A. (2021). The why and how of corporate social responsibility in family business: a literature review. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, *6* (4), 341–365. https://doi.org/10.1504/ijtis.2020.10033282

Stock, C., Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2023). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics*, 1–61. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05382-4

Tahri, W., & El Khamlichi, A. (2019). Disclosure and communication of the corporate social responsibility (CSR) in Morocco: the case of a bank. *ICT for a Better Life and a Better World: The Impact of Information and Communication Technologies on Organizations and Society*, 247–261. https://doi.org/10.1007/978-3-030-10737-6_16

Timur, K. (1988). The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism. *Journal of Economic Behavior and Organization*. https://doi.org/10.1016/0167-2681(88)90043-1

Touate, S., & Bennouna, A. (2018). Practices of CSR in Moroccan SMEs: Status and Issues. *International Journal of Management Excellence*. https://doi.org/10.17722/ijme.v11i2.1013

Uhlaner, L. M., van Goor-Balk, H. J. M., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of small business and enterprise development, 11* (2), 186–194. https://doi.org/10.1108/14626000410537128

Vlasic, G. (2022). Comparative analysis of the role of strategic orientation, strategic performance metric focus and strategic audacity in driving firm performance: family businesses vs nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*, *13* (1), 7–25. https://doi.org/10.1108/jfbm-03-2022-0048

Wickert, C. (2021). Corporate social responsibility research in the Journal of Management Studies: A shift from a business-centric to a society-centric focus. *Journal of Management Studies, 58* (8), E1-E17. https://doi.org/10.1111/joms.12775

Wu, J. (2018). The theoretical framework and application frontier of socioemotional wealth theory: a literature review from the perspective of family firm. *Modern Economy, 9* (01), 190. https://doi.org/10.4236/me.2018.91012

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice,* 15 (3), 283–290. https://doi.org/10.1177/109821409401500309

Zientara, P. (2017). Socioemotional wealth and corporate social responsibility: A critical analysis. *Journal of Business Ethics, 144*, 185–199. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2848-1

# BANQUES AU MAROC. APPLICATION DE LA METHODE DEA

**OUDRA Otmane**
*Doctorant, Equipe de recherche : ERMADE, FSJES de Tanger,*
*Université Abdelmalek Essaâdi,*
*Email : otmane.oudra@etu.uae.ac.ma*

**OULAD SEGHIR Khalid**
*Enseignant chercheur, Equipe de recherche : ERMADE, FSJES de Tanger,*
*Université Abdelmalek Essaâdi,*
*Email : kouladseghir@uae.ac.ma*

***RESUME***

*Les banques ont augmenté leurs engagements RSE d'une manière considérable, surtout après la crise financière de 2008. Ainsi, la question sur l'engagement RSE optimal qui peut équilibrer les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes fait toujours l'objet de débats. Cette étude apporte des clarifications quant à la nature de l'engagement RSE des banques au Maroc, à travers une évaluation de l'efficience de la stratégie RSE on utilisant la méthode de l'analyse d'enveloppement des données (DEA) et la théorie des parties prenantes, à partir de données secondaires des rapports RSE de six grandes banques au Maroc durant la période (2017-2021). A la suite de cette évaluation, nous serons en mesure de déterminer les banques opérant à la frontière de meilleur engagement RSE envers chacune des parties prenantes, et de faire une analyse de l'écart entre l'engagement RSE optimal enregistré dans notre échantillon et celui au sein de chaque banque. Ce travail représente à notre connaissance un premier effort au Maroc pour évaluer la stratégie RSE en utilisant la méthode DEA, mais il y a certainement plus de travail à faire au fur et à mesure que les données seront plus disponibles, tant au niveau du choix des indicateurs pour décomposer l'engagement RSE envers les parties prenantes, que dans la prise en compte de la qualité des services fournis dans l'évaluation de l'efficience.*
***Mots clés:*** *stratégie RSE, banque, parties prenantes, Data Envelopment Analysis (DEA).*

***ABSTRACT***

*Banks have increased their CSR commitments considerably, especially in the wake of the 2008 financial crisis. Thus, the question of the optimal CSR commitment that can balance the interests of shareholders and other stakeholders is still being debated. This study clarifies the nature of banks' CSR engagement in Morocco, through an assessment of CSR strategy efficiency using the Data Envelopment Analysis (DEA) method and stakeholder theory, based on secondary data from the CSR reports of six major banks in Morocco during the period (2017-2021). Following this assessment, we will be able to determine the banks operating at the frontier of best CSR commitment to each stakeholder, and to perform a gap analysis between the optimal CSR commitment recorded in our sample and that within each bank. To our knowledge, this work represents a first effort in Morocco to assess CSR strategy using the DEA method, but there is certainly more work to be done as data becomes more available, both in*

*terms of the choice of indicators to break down CSR commitment to stakeholders, and in taking into account the quality of services provided in assessing efficiency.*
***Keywords:*** *CSR strategy, bank, stakeholders, Data Envelopment Analysis (DEA).*

## INTRODUCTION

Selon Freeman, R. E., (2010), la RSE vise à répondre aux attentes de la société qui n'hésite pas à questionner les entreprises en raison de leurs impacts. En conséquent, cette démarche pousse les entreprises à s'organiser pour mieux agir, à rationaliser l'utilisation de leurs ressources, à anticiper les comportements des différents acteurs et accepter leurs intérêts pour continuer à assurer leurs existence. Et c'est bien sûr également le cas pour les banques dont l'intérêt à rendre légitime leurs places, leurs réputations et leurs rôles dans la société civile est primordial (Nizam et al., 2019).

En effet, les rôles essentiels que jouent les banques dans l'économie modernes est fondamental car leurs activités peuvent jouer un rôle actif dans la l'amélioration de la société, en adoptant des pratiques et des politiques qui visent à répondre aux intérêts des différentes parties prenantes (Weber & Remer, 2011), surtout après la crise financière qui a touché considérablement à l'image des banques auprès de leurs parties prenantes. Cependant, l'engagement en matière de RSE envers les diverses parties prenantes est considérablement augmenté, pour générer des conflits d'intérêt entre les actionnaires et les autres parties prenantes.

Toutefois, des chercheurs affirment que les entreprises qui ont l'habitude de soutenir généreusement les initiatives de RSE ont eu du mal à gérer efficacement leur engagement en matière de RSE (Porter & Kramer, 2006). Cela étant, cette étude cherche à savoir si l'engagement en matière de RSE envers les diverses parties prenantes est un engagement optimal qui fait référence à des pratiques RSE traduisant les attentes des parties prenantes d'une façon ou en dépense moins de ressources pour obtenir de meilleurs résultats, au contraire de l'engagement excessif, bien qu'il est agréable pour les parties prenantes (autre que les actionnaires), il peut réduire la valeur actionnariale en réduisant la rentabilité des banques.

Par conséquent, cette étude a introduit le concept de l'efficience pour évaluer la stratégie RSE des banques au Maroc. Cette évaluation est basé sur une approche méthodologique qui applique la méthode de l'analyse d'enveloppement des données (DEA) comme une techniques qui contourne les insuffisances majeurs de subjectivité des autres systèmes dévaluation existants. En exploitant les données secondaires des rapports annuelles RSE de notre échantillon de six banques au Maroc, durant la période (2017-2021), nous avons pu répondre à notre problématique à travers un diagnostic de l'engagement des des banques en matière RSE, en identifiant les banques de référence qui ont un engagement RSE optimal ainsi que les banques qui doivent améliorer la gestion de leurs inputs et de leurs outputs.

Le reste de ce document est organisé comme suit. Dans la section 2, nous passons en revue sur la littérature antérieure, en précisons le cadre théorique de notre modèle d'évaluation de l'efficience de la stratégie RSE choisis. Dans la section 3, nous présentons la méthodologie de la recherche, en proposons d'abord l'utilisation de la méthode DEA et les indices de Malmquist pour mener notre étude empirique. En suite, nous précisons d'abord la procédure de collecte des données et le choix des variables. Enfin, nous discutons les résultats trouvés, les conclusions de notre étude et les implications pour les recherches futures dans la section 4.

## 2. REVUE DE LA LITTERATURE

Au cours des dernières années, des efforts considérables ont été consacrés à l'étude du concept RSE dans le secteur bancaire, à travers les raisons et la finalité des pratiques RSE. Cependant, le débat reste toujours sur la question de savoir si une banque doit maximiser la valeur pour les actionnaires ou se concentrer plutôt sur un éventail plus large d'objectifs résultant des attentes des autres parties prenantes. Cette situation présente deux points de vue contradictoires qu'on cherche à exposer et de trouver un consensus entre les deux à travers un équilibre optimal dans l'engagement RSE des banques.

### 2.1. L'engagement RSE dans le secteur bancaire

Depuis la crise financière de 2008 qui a mis en évidence les imperfections et les faiblesses de l'activité bancaire (telles que les modèles de gestion des risques, notations et les mauvaises recommandations des cabinets de conseil spécialisés, entre autres), le secteur bancaire, après avoir perdu confiance, a revu sa politique de correspondance avec les parties prenantes, et s'est considérablement remodelé en termes d'approche et de communication dans le domaine de la RSE (Jeffers & Abidi, 2018). Cependant, en dépit d'actions antérieures dans ce domaine, le secteur bancaire reste toujours dans la ligne de mire des critiques du grand public.

En effet, les avantages de la RSE dans le secteur bancaire sont évidents. Le plus important est d'améliorer la réputation et la fidélisation des clients ce qui améliore la situation financière (Ashraf et al., 2017). De plus, si une banque prend sa responsabilité sociale au sérieux, elle peut bénéficier d'une meilleure gestion des risques, de la fidélité des employés (Herzig & Moon, 2013). Ainsi, lorsque les banques essaient de maximiser leurs profits, elles savent toutes maintenant que ce sont leurs clients qui déterminent leurs profits (Weber & Remer, 2011). Par ailleurs, les banques essaie d'adopter des pratiques et des politiques visant à équilibrer les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes, mais sans pourtant réussir à trouver cette équilibre.

Pourtant, la littérature récente suggère qu'il y a un excès dans l'engagement RSE des entreprises qui investissaient des ressources importantes dans les activités RSE, ce qui peut épuiser ces ressources et conduit en suite à des conflits d'agence entre les dirigeants et les actionnaires (Zhou, 2022 ; Bu et al., 2021). Toutefois, la situation est plus complexe au Maroc, on constate des progrès indéniables dans la prise de conscience des enjeux de la RSE, mais pas nécessairement avec une approche formelle de la RSE (Hniche & Aquesbi, 2015). Aujourd'hui, pour de nombreuses entreprises marocaines, un engagement RSE se réduit à une reconnaissance, telle qu'une labellisation ou une certification (Taarji, 2018). Néanmoins, en ce qui concerne l'engagement RSE, on observe des différences entre les secteurs, certains étant nettement plus avancés que d'autres. Ainsi, le secteur bancaire au Maroc apparaît comme le plus avancé en matière de communication RSE, avec au moins la moitié des grandes banques produisant des rapports RSE au cours des trois dernières années (Mrhari & Dinar, 2019).

Par conséquent, la présente étude permet d'apprécier l'engagement des banques au Maroc en matière RSE en se comparant par rapport aux autres concurrents dans le marché, et de savoir quelles sont celles auxquelles elles peuvent apprendre. Donc, il peut les aider à ajuster leurs engagements en matière de RSE sur le niveau optimal. Par ailleurs, l'efficience de la stratégie RSE est essentielle dans la mesure où elle peut réduire les coûts tout en améliorant les résultats pour les différentes parties prenantes, renforçant ainsi la crédibilité de la démarche RSE mise en place par la banque et la valorise auprès de l'ensemble des parties prenantes.

## 2.2. Modèle d'évaluation de l'efficience de la stratégie RSE

Sur le plan opérationnel, il peut s'avérer problématique l'élaboration d'un modèle d'évaluation du concept RSE qui est assez complexe et multidimensionnelle produisant des résultats multiples en utilisant des intrants multiples. C'est pourquoi, nous nous somme basé sur la théorie des parties prenantes et la théorie de la production pour la traduction opérationnelle de la RSE. En fait, la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) repose sur le principe selon lequel une entreprise doit se concentrer non seulement sur ses actionnaires, mais également sur toutes les catégories d'acteurs avec lesquels elle s'engage. Ainsi, la prise en compte des attentes des parties prenantes nécessite un engagement de l'organisation vis-à-vis de ces dernières qui doit se traduire dans des pratiques RSE identifiant les liens de dépendance de l'entreprise et son environnement (Sahed-Granger & Boncori, 2014).

Cependant, cette théorie s'est progressivement imposée comme une référence incontournable de la responsabilité sociale des entreprises (Capron et Quairel, 2007). Comme l'indiquent R. E. Freeman et al. (2010): « De nombreux chercheurs se sont tournés vers la théorie des parties prenantes pour mieux préciser et opérationnaliser les concepts de la RSE » (traduit de R. E. Freeman et al., 2010, p. 242). Toutefois, cette approche par les parties prenantes s'expose néanmoins à deux difficultés. D'une part on peut se questionner sur l'identification des parties prenantes et leurs hiérarchisation. En fait, si les critères d'identification des parties prenantes sont trop stricts, nous recourons à des schémas contraignants (client, actionnaires, employés, fournisseurs, etc.) (Wood et al., 2021). A l'inverse, si les critères sont trop souples, tout peut être partie prenante (la communauté, les générations futures, l'Etat, etc.). Dans notre cas, l'équilibre des relations avec les parties prenantes est essentiel, surtout ceux qui ne peuvent pas défendre leurs intérêts. Par la suite, nous choisissons la sélection de cinq parties prenantes clés à savoir : les actionnaires, les clients, les employés, la communauté et les générations futures représentant le volet environnemental.

Par conséquent, les pratiques RSE des banques doivent ainsi traduire une forme d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes et cela au-delà de ses obligations purement légales ou économiques. Toutefois, la question qui se pose est comment apprécier l'efficience de cette engagement RSE.

En fait, la théorie de la production fournit un cadre utile afin de développer une évaluation de l'efficience (Johnes, 1996). De ce fait, l'approche input-processus-output a toujours été associée à la notion de l'efficience qui trouve son fondement dans l'idée selon laquelle les entreprises ont tendance généralement à ne pas exploiter leurs ressources de façon optimale. Ainsi, l'approche de la production qualifie la banque de producteur des pratiques RSE servies aux differents parties prenantes. Donc, à la lumière de ces considérations sur le processus de production à sorties multiples, nous modélisons la RSE en l'incorporant dans un cadre technologique qui considère que la banque utilise des inputs multiples afin de produire des pratiques RSE comme des outputs multiples qui répondent aux différentes attentes des parties prenantes dans le processus de de la mise en œuvre d'une stratégie RSE. En conséquence, le modèle proposé dans cette évaluation sera comme suit (voir figure 1).

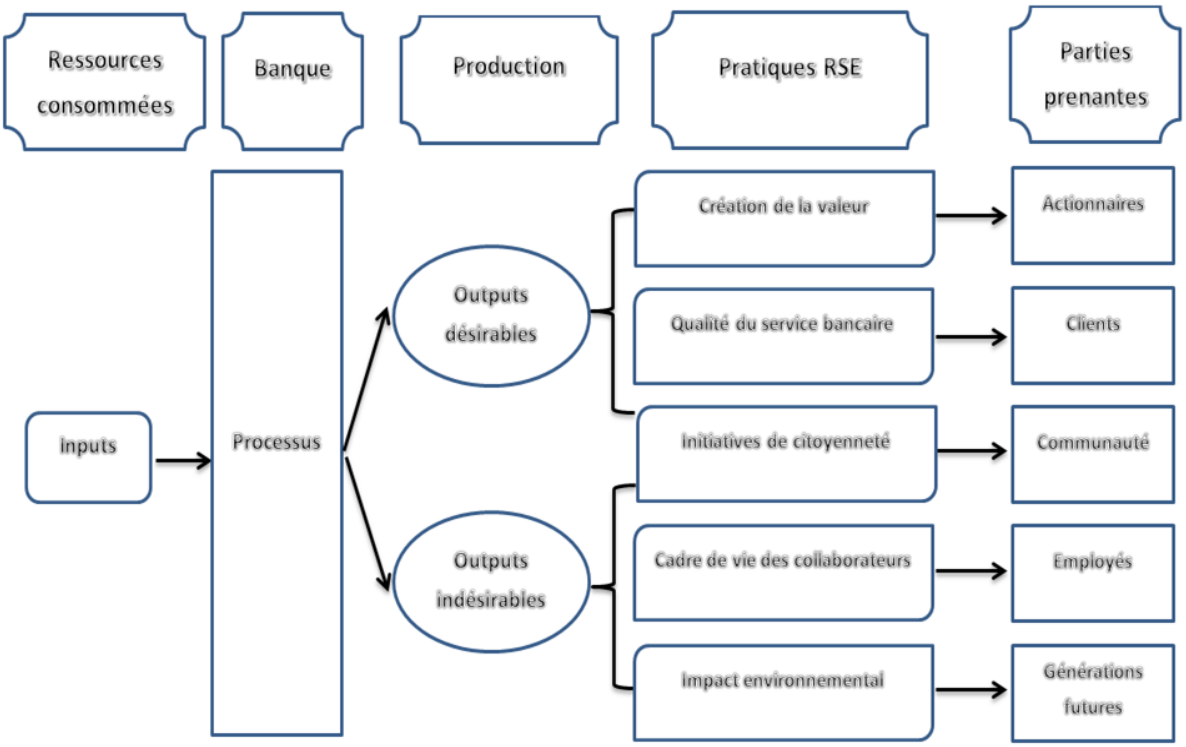



*Figure 1: Modèle d'évaluation de l'efficience de la stratégie RSE*
*(Source: Établi par nos soins)*

## 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Si le modèle d'évaluation de l'efficience de la stratégie RSE a été établi, il s'agit désormais de s'interroger sur la traduction opérationnelle de cette vision. Par conséquent, pour mener notre étude empirique, le logiciel DEAP 2.1 développé par Coelli et al (1996) a été utilisé pour effectuer les calculs des scores d'efficience des banques, et ceux en s'appuyant sur une technique de recherche opérationnelle bien documentées, telle que l'analyse d'enveloppement des données (DEA) qui présente des avantages particuliers dans de tels cas.

### 3.1. Analyse de l'approche DEA : Principes généraux

La première formalisation d'un processus de production à sorties multiples remonte à Klein (1947) qui, dans son étude des chemins de fer américains, a ouvert la voie à la recherche sur les fonctions de production en autorisant explicitement l'utilisation d'entrées multiples pour la production de sorties multiples. Toutefois, la modélisation et l'estimation des relations de production à sorties multiples posent plusieurs problèmes, principalement liés au choix d'une procédure d'agrégation appropriée. En utilisant l'analyse de l'enveloppement des données (DEA), nous travaillons avec une approche qui permet de mesurer l'efficience sur la base de multiples entrées et sorties sans attribuer de poids préalable aux indicateurs (Sherman & Zhu, 2013). En outre, elle repose sur le développement d'un modèle mathématique de programmation linéaire dont le but est de former une frontière efficiente considérée comme un espace où se concentrent les entreprises mobilisant les meilleures pratiques.
En effet, la méthode DEA est une technique développée par Charnes et al. (1978) pour évaluer l'efficience d'un certain nombre (n) d'unités de prise de décision (DMU, *Decision Making Unit*), par rapport à une variété d'entrées (m) et de sorties (s). Ainsi, la méthode DEA classe l'ensemble des unités de décision en un ensemble de (DMUs) efficientes qui forment une frontière de meilleures pratiques et un ensemble de (DMUs) inefficientes. En ce sens, la frontière

d'efficience sera constituée des unités affichant des scores égaux à 1, pour les autres (DMUs), il sera compris entre 0 et 1. L'objectif étant de minimiser la consommation des ressources (inputs) et les externalités négatives (outputs indésirables), tout en maximisant les produits (outputs désirables) (Färe et al., 2007). Dans le cas général où l'on considère de nombreux inputs et de nombreux outputs, la mesure d'efficience productive (EP) se mesure par le ratio :

$$EP = \frac{\sum outputs}{\sum inputs} \tag{1}$$

Cette méthodologie a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs (par exemple, Lahouel et al., 2021 ; Quan et al., 2022). Ainsi, plusieurs modèles ont été proposés. Néanmoins, les deux modèles de base (CRS, lorsque les DMUs ne fonctionnent pas tous à leur échelle optimale (Charnes et al., 1978), et VRS, qui permettra de calculer l'efficience dépourvue des effets d'échelle (Banker et al., 1984)) sont plus souvent mobilisés. Cependant, la méthode DEA peut être considérée comme la plus appropriée aux caractéristiques de la recherche sur la RSE. Thenet et Guillouzo (2002) ont souligné ses avantages : « *Outre sa simplicité en termes d'utilisation, elle ne demande pas de spécifier la fonction de production et n'occasionne de ce fait aucune erreur de spécification ou d'inadaptation de la forme fonctionnelle qui aurait été retenue* ». En outre, notre étude tente d'utiliser cette méthode pour réaliser assez facilement des estimations d'efficience dans un cadre multi-inputs/outputs à travers un score fourni pour chaque firme (banque concernant notre sujet d'analyse) correspondant à chacune de cinq parties prenantes clés dans le secteur bancaire.

Toutefois, la mise en œuvre de la méthode DEA nécessite la détermination de l'orientation pour mesurer cette efficience, soit en maximisant la somme pondérée des outputs et en maintenant constants les inputs (approche orientée output), soit en minimisant la somme pondérée des inputs et en maintenant constants les outputs (approche orientée input). Sachant que les banques disposent d'un meilleur contrôle sur les décisions concernant les outputs que sur celles concernant les inputs, nous avons choisis un modèle orienté output selon l'hypothèse de rendements d'échelle variables (VRS), car nous estimons que tous les banques n'atteignent pas leur échelle optimale, et qu'une augmentation des inputs n'implique pas surement une augmentation des outputs dans la même proportion.

Cependant, l'idée de la méthode DEA consiste à résoudre pour chaque banque le programme qui détermine simultanément les vecteurs de pondérations optimales des "s" outputs ( $y_{rk}^{+}, y_{rk}^{-}$ ) et des "m" inputs ( $x_{ik}$ ) en résolvant le programme mathématique suivant correspondant au modèle VRS à orientation output (Banker et al., 1984):

$$\begin{aligned}
&\max \phi_k + \varepsilon \sum_{r=1}^{s_1} s_r^{+} - \varepsilon \sum_{r=1}^{s_2} s_r^{-} - \varepsilon \sum_{i=1}^{m} s_i \\
&s.t. \quad \phi_k y_{rk}^{+} - \sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{rj}^{+} + s_r^{+} = 0 \qquad r = 1,...,s_1 \\
&\qquad \phi_k y_{rk}^{-} - \sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{rj}^{-} + s_r^{-} = 0 \qquad r = 1,...,s_2 \\
&\qquad x_{ik} - \sum_{j=1}^{n} \lambda_j x_{ij} + s_i = 0 \qquad i = 1,...,m \\
&\qquad \sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1 \\
&\qquad \lambda_j, s_r^{+}, s_r^{-}, s_i \geq 0 \quad \forall \; j = 1,...,n;\; r = 1,...,s;\; i = 1,...,m;
\end{aligned} \tag{2}$$

Sachons que :

- $1 \le \phi_k \le \infty$ *et* $\phi_k - 1$est l'augmentation proportionnelle des outputs qui pourrait être obtenue par le $DMU_k$ pour un niveau constant des inputs. Il faut noter que $\frac{1}{\phi}$, variant entre 0 et 1, définit un score orienté output de l'efficience technique (Coelli, 1996) ;
- k: DMU dont on mesure l'efficience ;
- $y_{rk}^{+}$ : la quantité de l'output désirables produite par le DMU ;
- $y_{rk}^{-}$ : la quantité de l'output indésirables produite par le DMU ;
- $x_{ik}$ : la quantité de l'input utilisée par le DMU ;
- $s_r^{+}$ : les outputs en déficit pour chaque output désirable (Slacks d'Outputs désirables) ;
- $s_r^{-}$ : les outputs en excès pour chaque output indésirable (Slacks d'Outputs indésirables). Dans le cadre d'un problème d'optimisation, les outputs représentent généralement des valeurs à maximiser, mais en présence d'externalités négatives, ces outputs indésirables peuvent être assimilés à des inputs à minimiser dans la fonction de production ;
- $s_i$ : les inputs en excès pour chaque input (Slacks d'Inputs);
- $\lambda_j$ : les coefficients de pondération qui mesurent la capacité de chaque unité de production (j) à constituer le benchmark. Pour l'utilisation de la spécification VRS, on ajoute la contrainte de convexité : $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$ ;
- $\varepsilon$ : une quantité infinitésimale (*Non Archimédian Quantity*).

**Indice de *Malmquist***

Jusque-là et sous cette formulation, les mesures d'efficacité ont été abordées dans un cadre statique. Pour prendre en compte l'évolution de la productivité des banques étudiées, des séries temporelles sont disponibles et, par conséquent, les banques sont observées durant plusieurs périodes. Il est alors intéressant de comparer la performance des banques au fil du temps afin de pouvoir tirer les meilleures conclusions sur la qualité de leurs actions managériales. En effet, la mesure des changements de productivité (*productivity changes*) est un sujet qui a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs dans le cadre de l'étude de la performance. Cette mesure nous permet non seulement de vérifier les variations de performance d'une firme ou de l'ensemble du secteur au fil du temps, mais également d'apprécier l'effort managériale des dirigeants lors de la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Sur le plan formel, initié par Caves, Christensen et Diewert (1982), l'indice de *Malmquist* est basé sur la fonction de distance de Shephard (1970). Il mesure la productivité totale des facteurs à partir d'une technologie à inputs et outputs multiples. Färe et al. (1994) l'ont décomposé en deux éléments: le changement d'efficience et le progrès technique (changement technologique), ainsi, il a développé cette indice pour mesurer les changements de la productivité totale des facteurs entre deux points, en calculant le ratio des distances de chaque point de données par rapport à une technologie commune. Pour définir formellement l'indice de *Malmquist* supposons que pour chaque firme et à chaque période *t*, $(t = 1,...,T)$, la technologie de production $S^t$ décrit comment le vecteur $x = (x_1,...,x_m) \in R_+^m$ peut être transformé en un vecteur d'outputs $y = (y_1,...,y_s) \in R_+^s$. Supposons que la technologie relative à la période t soit déterminée par l'ensemble des outputs $S^t = \{(x^t, y^t) / x^t \text{ peut produire } y^t\}$.

Cependant, en suivant Shephard (1970), la fonction de distance input est définie par la relation $D^t(x^t, y^t) = inf\left\{\phi : \left(\phi x^t, y^t\right) \in S^t\right\} = [sup\{\phi : (x^t / \phi, y^t) \in S^t\}]^{-1}$. En particulier, $D^t\left(x^t, y^t\right) \leq 1$ si et seulement si $\left(x^t, y^t\right) \in S^t$. De plus $D^t\left(x^t, y^t\right) = 1$ si et seulement si $\left(x^t, y^t\right)$ est sur la frontière de production. Pour obtenir l'indice de *Malmquist*, les fonctions distance relatives à deux périodes *t* et *t* + 1 s'écriront ainsi: $D^t\left(x^{t+1}, y^{t+1}\right) = inf\left\{\phi : \left(\phi x^{t+1}, y^{t+1}\right) \in S^t\right\}$. Cette fonction distance mesure le changement d'input requis pour rendre $\left(x^{t+1}, y^{t+1}\right)$ faisable relativement à la technologie en *t*. De manière similaire, énonçons la fonction distance mesurant le changement en input nécessaire pour render $\left(x^t, y^t\right)$ réalisable avec la technologie en *t* + 1 : $D^{t+1}\left(x^t, y^t\right)$. Sur cette base, Caves, Christensen et Diewert (1982), formulent l'indice de *Malmquist* comme étant :

$$M^t = \frac{D^t\left(x^{t+1}, y^{t+1}\right)}{D^t\left(x^t, y^t\right)} \tag{3}$$

Dans cette formulation, la technologie à la période *t* est la technologie de référence. On peut également définir un indice prenant la période *t*+1 comme période de référence :

$$M^{t+1} = \frac{D^{t+1}\left(x^{t+1}, y^{t+1}\right)}{D^{t+1}\left(x^t, y^t\right)} \tag{4}$$

La moyenne géométrique de ces deux indices donne :

$$M(x^{t+1}, y^{t+1}, x^t, y^t) = \left[\left(\frac{D^t\left(x^{t+1}, y^{t+1}\right)}{D^t\left(x^t, y^t\right)}\right)\left(\frac{D^{t+1}\left(x^{t+1}, y^{t+1}\right)}{D^{t+1}\left(x^t, y^t\right)}\right)\right]^{1/2} \tag{5}$$

Après que le choix de la méthode DEA pour évaluer l'efficience de la stratégie RSE a été décidé, il reste à définir les unités de décision qui constitueront notre terrain d'étude et la procédure de collecte des données, ainsi que la détermination des variables utilisés dans cette recherche.

### 3.2. Procédure de collecte des données et choix des variables de l'étude

Compte tenu du rôle central du secteur bancaire dans l'économie marocaine, l'analyse de l'engagement RSE par ses structures bénéficie de notre part d'une attention particulière. En effet, à fin 2022, le nombre d'établissements de crédit et organismes assimilés agréés au Maroc s'établit à 90 établissements, dont 19 banques. Parmi ces 19 banques, six des plus grandes banques commerciales du pays distribuent près de 81,5% du total des engagements des banques commerciales et 72% des dépôts et 64% des crédits à l'économie proviennent principalement de : AttijariWafa Bank (AWB), Banque centrale Populaire (BP), Bank Of Africa (BOA), Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI), Crédit Du Maroc (CDM) et Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH) (Source : Groupement Professionnel des Banques du Maroc, GPBM). Aussi, les trois premières banques citées se partagent à elles seules plus de 70% des guichets du total des banques commerciales et plus de 52% du système bancaire. De plus, et grâce à leur réseau, elles représentent un total bilan de 75% et 70% de la capitalisation boursière de toutes les banques, ce qui témoigne encore plus sur leur taille financière. D'où, le secteur bancaire marocain a été représenté par un échantillon composé de ces six banques. Ce choix a été dicté par la concentration observée dans le secteur bancaire commercial marocain.

Concernant les sources de cette étude, elles ont été analysées principalement par le biais des données secondaires en consultant les versions numériques des rapports annuels et/ou rapports RSE ou intégrés, dans les sites institutionnels des banques de notre échantillon. En effet, l'utilisation de données secondaires était la méthode de collecte de données la plus efficace car elle permettait donc une évaluation un peu plus objectif des banques (Igalens, 2007). En plus elle permettait de gagner du temps par rapport aux données primaires qui nécessitaient de contacter les banques individuellement, ce qui prenait beaucoup de temps.

Toutefois, l'application de la méthode DEA dans l'évaluation de l'efficience de la stratégie RSE, nécessite la détermination des variables d'inputs et d'outputs. Sachons que la littérature ne répond que partiellement sur la question du choix des indicateurs et leur capacité à répondre aux attentes des parties prenantes (Mercier, 2010), nous a conduit à proposer une démarche d'identification des indicateurs qui traduit les attentes des parties prenantes en matière d'engagement des entreprises, en prenant en compte les pratiques RSE. Ainsi, une synthèse des indicateurs reflétant ces variables d'outputs qui prendre en compte les différents attentes des parties prenantes a été présenté d'une manière plus détaillée dans le tableau 1 ci-dessous.

Certes, ces pratiques RSE ont un coût, mais souvent disproportionnées par rapport à l'investissement nécessaire pour les produire. Cela s'explique par le fait que le même input, ou ensemble d'inputs, peut être utilisé pour produire différents outputs. Par conséquent, la sélection d'inputs s'avère plus difficile et la quantité de ressources que les entreprises doit consacrer pour la realisation des pratiques RSE telle que mesurée en relations avec les attentes des parties prenantes, sont difficiles à déterminer. Cependant, nous choisissons de ne pas inclure dans l'analyse une mesure d'inputs basée sur les ressources. Néanmoins, comme la méthode DEA exige au moins une donnée input, nous avons fait recours à une input "fictive", en attribuant un score de 1 à toutes les banques (Cook & Kress, 1990).

Mais, l'application de la méthode DEA pose aussi la question du traitement des pratiques RSE simulées à des outputs indésirables (ex : déchets et gaz à effet de serre ou nombre d'accédant de travail) dont on souhaite diminuer la valeur. Plusieurs modes de traitement de ses outputs indésirables sont fournis dans la littérature relative à la méthode DEA (Li et al., 2017; Zhou & Hu, 2017). Généralement, dans le cadre d'un problème d'optimisation, les outputs représentent des valeurs à maximiser. Mais, ces outputs indésirables peuvent être assimilés à des inputs à minimiser dans la fonction de production. Nous garderons cette approche pour le traitement des outputs indésirables.

Aussi, afin d'atténuer l'effet taille des banques de notre échantillon et, par conséquent, de réduire la présence d'observations aberrantes, nous diviserons les valeurs des outputs qui peuvent être impacter par cette difformité par le Produit Net Bancaire (PNB) correspondant à chacune des banques. Ceci accroîtra la comparabilité des banques par homogénéisation relative des données. Par conséquent, une base de données sur format de panel a été alors construite retenant les données quantitatives collectées, ainsi une première exploration des statistiques descriptives des données relatives à ces variables a été présenté dans le tableau 2.

Tableau 1: Synthèse des variables choisis pour l'étude

| Parties prenantes | Pratiques RSE | Variable | Formule |
|---|---|---|---|
| Actionnaires | Création de la valeur | - ROA (Return On Assets) | - Résultat d'exploitation / Total Actif |
| Clients | Qualité du service bancaire | - Nombre d'agences | - Nombre d'agences / Produit Net Bancaire |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Communauté | Initiatives de citoyenneté | - Effectif des recrutés | - Effectif des recrutés / Produit net bancaire |
| Employés | Cadre de vie collaborateurs | - Taux des femmes parmi les cadres<br>- Nombre de jours de formation par employé<br>- Taux d'accidents de travail par employé | - Effectif des femmes parmi les cadres / Effectif total des cadres<br>- Nombre de jours de formation / Effectif global des employés<br>- Nombre d'accidents de travail / Effectif global des employés |
| Générations futures | Protection de l'environnement | - Émissions CO2 par employé | - Émissions de CO2 / Effectif global des employés |

*(Source: Établi par nos soins)*

*Tableau 2: Statistiques descriptives des données*

| Variable | Obs | Moyenne | Écart-type | Min | Médiane | Max |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ROA | 30 | 0.012 | 0.005 | 0.001 | 0.012 | 0.020 |
| Nombre d'agences | 30 | 0.092 | 0.034 | 0.041 | 0.094 | 0.148 |
| Effectif des recrutés | 30 | 0.045 | 0.034 | 0.006 | 0.034 | 0.128 |
| Taux des femmes parmi les cadres | 30 | 0.458 | 0.081 | 0.306 | 0.424 | 0.598 |
| Nombre de jours de formation par employé | 30 | 22.97 | 13.90 | 3.84 | 18.61 | 56.48 |
| Taux d'accidents de travail par employé | 30 | 14.25 | 5.75 | 5.36 | 12.70 | 29.32 |
| Émissions CO2 par employé | 30 | 5.776 | 3.743 | 1.966 | 5.034 | 15.044 |

*(Source: Établi par nos soins)*

## 4. RESULTATS ET CONCLUSIONS

Les résultats présentés ci-dessous, nous serons en mesure de déterminer les banques opérant à la frontière de meilleure engagement RSE par rapport à chaque catégorie de parties prenantes. Nous serons également en mesure de faire une évaluation de l'écart entre l'engagement RSE au sein de chaque banque et l'engagement RSE optimal enregistré dans notre échantillon par rapport à chaque catégorie de parties prenantes. Ensuite nous présentons les résultats d'efficience globale pour chaque banque relative aux différentes parties prenantes, afin de faire un éventuelle classement des banques selon leurs degrés d'engagement RSE.

### 4.1. Résultats

**Les résultats par rapport à chaque catégorie de parties prenantes**

Nous procédons dans un premier temps à la détermination des scores d'efficience de la stratégie RSE des banques par catégorie de parties prenantes tout au long de la période considérée (2017-2021).

**Les actionnaires**

*Tableau 3: Scores d'efficience technique pure et de la productivité totale des facteurs relative à la catégorie "Actionnaires"*

| DMU | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Moy. années |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| BMCI | 0.685 | - | 0.693 | 0.979 | 0.683 | 1.012 | 0.590 | 0.469 | 0.280 | 0.781 | 0.586 | 0.776 |
| BP | 0.632 | - | 0.672 | 1.029 | 0.694 | 1.061 | 0.441 | 0.345 | 0.544 | 2.032 | 0.597 | 0.935 |
| CDM | 0.554 | - | 0.691 | 1.206 | 0.667 | 0.992 | 0.540 | 0.439 | 1.000 | 3.050 | 0.690 | 1.125 |
| BOA | 0.604 | - | 0.623 | 0.997 | 0.570 | 0.940 | 0.486 | 0.463 | 0.604 | 2.048 | 0.576 | 0.971 |
| CIH | 0.612 | - | 0.477 | 0.754 | 0.460 | 0.992 | 0.069 | 0.081 | 0.490 | 11.676 | 0.422 | 0.918 |
| AWB | 1.000 | - | 1.000 | 0.967 | 1.000 | 1.027 | 1.000 | 0.543 | 0.889 | 1.465 | 0.978 | 0.943 |
| Moy. Secteur | 0.681 | - | 0.692 | 0.979 | 0.679 | 1.003 | 0.521 | 0.337 | 0.634 | 2.353 | 0.641 | 0.939 |

*(Source: Établi par nos soins à partir des données collectées en utilisant le logiciel DEAP 2.1.)*

***Note:*** **epch : Efficience technique pure. *ptfch : Productivité totale des facteurs selon l'indice de Malmquist.*

** Tous les indices de Malmquist moyens calculés sont des moyennes géométriques.*

Examinons tout d'abord l'efficience technique pur de notre échantillon. Concrètement, pour quatre années successives (entre 2017 et 2020), seule la banque AWB est considérée comme efficiente, avant de laisser sa place à la banque CDM en 2021. En plus, si l'on effectue une analyse verticale du tableau 3, chaque année plus que la moitié des banques ont un score inférieur au score moyen du secteur. On constate également que la banque CIH a obtenu le score moyenne le plus faible (0.422) pour l'ensemble de l'échantillon. Par ailleurs, la productivité totale moyenne des banques a diminué en moyenne de 6,1 % par an au cours de cette période d'étude, seule la banque CDM affiche une amélioration moyenne de 12,5 % par an.

Ainsi, en comparant les résultats de l'ensemble de l'échantillon, on constate que la banque AWB atteignant un score d'efficience de 1 sur presque toute la période de l'étude, constituant ainsi le meilleur engagement RSE en termes de réponses aux attentes des actionnaires. Elle peut être présenter comme le partenaire de benchmarking aux autres banques inefficientes, ces derniers doivent s'inspirer des meilleures pratiques RSE de cette banque afin d'améliorer leur position par rapport à la frontière de l'efficience.

**Les clients**

*Tableau 4: Scores d'efficience technique pure et de la productivité totale des facteurs relative à la catégorie "Clients"*

| DMU | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Moy. années | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* |
| BMCI | 0.849 | - | 0.892 | 0.996 | 0.934 | 0.984 | 0.788 | 0.835 | 0.851 | 0.980 | 0.863 | 0.947 |
| BP | 0.596 | - | 0.608 | 0.968 | 0.612 | 0.947 | 0.572 | 0.924 | 0.597 | 0.946 | 0.597 | 0.946 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CDM | 1.000 | - | 1.000 | 0.949 | 1.000 | 0.941 | 1.000 | 0.990 | 1.000 | 0.907 | 1.000 | 0.946 |
| BOA | 0.375 | - | 0.402 | 1.017 | 0.409 | 0.957 | 0.385 | 0.933 | 0.405 | 0.953 | 0.395 | 0.965 |
| CIH | 0.881 | - | 0.891 | 0.960 | 0.909 | 0.959 | 0.852 | 0.928 | 0.840 | 0.894 | 0.875 | 0.935 |
| AWB | 0.371 | - | 0.382 | 0.976 | 0.388 | 0.955 | 0.342 | 0.874 | 0.348 | 0.921 | 0.367 | 0.931 |
| Moy. Secteur | 0.679 | - | 0.696 | 0.977 | 0.709 | 0.957 | 0.657 | 0.913 | 0.673 | 0.933 | 0.683 | 0.945 |

*(Source: Établi par nos soins à partir des données collectées en utilisant le logiciel DEAP 2.1.)*

Selon les résultats de l'efficience technique pur, les scores obtenus montrent que la banque CDM affiche le niveau d'efficience le plus élevé avec un score de 1 durant toute la période de l'étude. Cette situation la place comme le meilleur engagement RSE en termes de réponses aux attentes des clients, et le partenaire de benchmarking des autres banques. De plus, en observant le tableau 4, nous constatons qu'en général, les deux banques BMCI et CIH, sont les seules à avoir un score d'efficience supérieure à la moyenne du secteur. On constate aussi une diminution de 5,5 % en moyenne par an de la productivité total pour l'ensemble de l'échantillon. Cependant, nous retiendrons que les banques de notre échantillon n'ont pas connu une évolution systématiquement positive en matière d'efficience durant la période étudiée.

**La communauté**

*Tableau 5: Scores d'efficience technique pure et de la productivité totale des facteurs relative à la catégorie "Communauté"*

| DMU | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Moy. années | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* |
| BMCI | 0.449 | - | 0.635 | 2.017 | 0.387 | 0.525 | 0.174 | 0.413 | 1.000 | 3.175 | 0.529 | 1.086 |
| BP | 0.277 | - | 0.139 | 0.712 | 0.266 | 1.652 | 0.062 | 0.215 | 0.215 | 1.912 | 0.192 | 0.834 |
| CDM | 1.000 | - | 0.801 | 1.141 | 1.000 | 1.076 | 0.433 | 0.398 | 0.926 | 1.180 | 0.832 | 0.872 |
| BOA | 0.319 | - | 0.169 | 0.755 | 0.064 | 0.326 | 0.127 | 1.828 | 0.319 | 1.388 | 0.120 | 0.889 |
| CIH | 0.910 | - | 1.000 | 1.567 | 0.314 | 0.271 | 1.000 | 2.928 | 0.854 | 0.471 | 0.816 | 0.874 |
| AWB | 0.417 | - | 0.259 | 0.887 | 0.295 | 0.980 | 0.124 | 0.388 | 0.169 | 0.749 | 0.253 | 0.709 |
| Moy. Secteur | 0.562 | - | 0.500 | 1.095 | 0.388 | 0.657 | 0.320 | 0.647 | 0.581 | 1.232 | 0.470 | 0.870 |

*(Source: Établi par nos soins à partir des données collectées en utilisant le logiciel DEAP 2.1.)*

Dans les résultats présentés dans le tableau 5, on remarque qu'entre 2017 et 2020, les banques atteignent le score d'efficience de 1 équivalent au meilleur engagement RSE qui répond aux attentes de la communauté, sont le CDM et CIH deux fois, ensuite la BMCI une seule fois dans

la dernière année. Mais, en général les deux tiers des banques obtiennent des scores d'efficience inférieure à la moyenne du secteur, ce constat indique qu'il est relativement plus difficile d'obtenir le statut de meilleur engagement RSE d'une manière plus claire pour cette catégorie des parties prenantes. Aussi, la productivité total enregistre une régression de 13 % en moyenne par an pour l'ensemble de l'échantillon durant cette période.

**Les employés**

*Tableau 6: Scores d'efficience technique pure et de la productivité totale des facteurs relative à la catégorie "Employés"*

| DMU | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Moy. années | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* |
| BMCI | 0.947 | - | 0.993 | 1.189 | 0.929 | 0.639 | 1.000 | 1.426 | 1.000 | 0.763 | 0.974 | 0.953 |
| BP | 1.000 | - | 1.000 | 0.503 | 1.000 | 1.344 | 1.000 | 0.561 | 1.000 | 1.587 | 1.587 | 0.881 |
| CDM | 1.000 | - | 1.000 | 0.755 | 1.000 | 1.112 | 1.000 | 0.980 | 1.000 | 1.981 | 1.000 | 1.130 |
| BOA | 0.811 | - | 0.793 | 0.691 | 0.630 | 0.951 | 0.755 | 0.958 | 0.571 | 1.090 | 0.712 | 0.910 |
| CIH | 0.791 | - | 0.806 | 1.075 | 0.881 | 1.347 | 0.838 | 0.740 | 0.868 | 0.768 | 0.837 | 0.952 |
| AWB | 1.000 | - | 1.000 | 1.286 | 1.000 | 0.997 | 1.000 | 1.183 | 1.000 | 1.155 | 1.000 | 1.150 |
| Moy. Secteur | 0.925 | - | 0.932 | 0.869 | 0.907 | 1.034 | 0.932 | 0.932 | 0.906 | 1.150 | 0.920 | 0.991 |

*(Source: Établi par nos soins à partir des données collectées en utilisant le logiciel DEAP 2.1.)*

Le tableau 6 montre que les trois banques BP, CDM et AWB avec un score d'efficience de 1, affichent le meilleur engagement RSE répondant aux attentes des employés durant toute la période de l'étude. Néanmoins, la banque BMCI atteigne aussi la frontière de l'efficience dans les deux dernières année. Ainsi, seulement 33 % des banques de l'échantillon ont des scores inférieure à la moyenne du secteur. On constate aussi que la productivité totale des deux banques CDM et AWB enregistre une amelioration en moyenne avec une augmentation respectivement par an de 13 % et 15 %.

**Générations futures**

*Tableau 7: Scores d'efficience technique pure et de la productivité totale des facteurs relative à la catégorie "Générations futures"*

| DMU | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Moy. années | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* |
| BMCI | 1.000 | - | 0.934 | 0.962 | 0.856 | 0.992 | 0.971 | 1.146 | 0.731 | 0.766 | 0.898 | 0.956 |
| BP | 0.212 | - | 0.176 | 0.851 | 0.134 | 0.828 | 0.168 | 1.261 | 0.232 | 1.409 | 0.184 | 1.058 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CDM | 0.229 | - | 0.203 | 0.913 | 0.206 | 1.094 | 0.227 | 1.117 | 0.318 | 1.421 | 0.237 | 1.122 |
| BOA | 0.445 | - | 0.424 | 0.981 | 0.392 | 1.000 | 0.487 | 1.256 | 0.478 | 1.000 | 0.445 | 1.053 |
| CIH | 0.396 | - | 0.602 | 1.563 | 0.392 | 0.705 | 0.399 | 1.029 | 0.603 | 1.535 | 0.478 | 1.149 |
| AWB | 0.710 | - | 1.000 | 1.450 | 1.000 | 1.082 | 1.000 | 1.011 | 1.000 | 1.017 | 0.942 | 1.127 |
| Moy. Secteur | 0.499 | - | 0.556 | 1.088 | 0.497 | 0.939 | 0.542 | 1.132 | 0.560 | 1.157 | 0.531 | 1.076 |

*(Source: Établi par nos soins à partir des données collectées en utilisant le logiciel DEAP 2.1.)*

Pour quatre années successives (entre 2018 et 2021), seule la banque AWB affiche le meilleur engagement RSE qui répond aux attentes des générations futures avec un score de 1, représentant ainsi le partenaire de benchmarking aux autres banques. Nous constatons aussi d'après les résultats du tableau 7, les faibles scores de presque les deux tiers des banques par rapport à la moyenne du secteur, malgré une amelioration de la productivité totale de 7.6 % en moyenne par an de l'ensemble de l'échantillon.

**Les résultats par rapport à l'ensemble des parties prenantes**

Cette fois-ci les résultats sont synthétisés dans des scores d'efficience agrégés pour chaque banque sur toutes les dimensions de la stratégie RSE répondant à l'ensemble des attentes des différentes parties prenantes.

*Tableau 8: Scores agrégés d'efficience technique pure et de la productivité totale des facteurs relative à l'ensemble des parties prenantes*

| DMU | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Moy. années | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* | *epch* | *ptfch* |
| BMCI | 0.586 | 0.776 | 0.863 | 0.947 | 0.529 | 1.086 | 0.974 | 0.953 | 0.898 | 0.956 | 0.770 | 0.944 |
| BP | 0.597 | 0.935 | 0.597 | 0.946 | 0.192 | 0.834 | 1.000 | 0.881 | 0.184 | 1.058 | 0.514 | 0.931 |
| CDM | 0.690 | 1.125 | 1.000 | 0.946 | 0.832 | 0.872 | 1.000 | 1.130 | 0.237 | 1.122 | 0.752 | 1.039 |
| BOA | 0.576 | 0.971 | 0.395 | 0.965 | 0.120 | 0.889 | 0.712 | 0.910 | 0.445 | 1.053 | 0.450 | 0.958 |
| CIH | 0.422 | 0.918 | 0.875 | 0.935 | 0.816 | 0.874 | 0.837 | 0.952 | 0.478 | 1.149 | 0.686 | 0.966 |
| AWB | 0.978 | 0.943 | 0.367 | 0.931 | 0.253 | 0.709 | 1.000 | 1.150 | 0.942 | 1.127 | 0.708 | 0.972 |
| Moy. Secteur | 0.641 | 0.939 | 0.683 | 0.945 | 0.470 | 0.870 | 0.920 | 0.991 | 0.531 | 1.076 | 0.649 | 0.964 |

*(Source: Établi par nos soins à partir des données collectées en utilisant le logiciel DEAP 2.1.)*

On remarque qu'entre 2017 et 2021, les banques qui atteignent le score d'efficience de 1 équivalent au meilleur engagement RSE répondant aux attentes des différentes parties prenantes, sont la banque CDM en 2018 et les banques BP, CDM et AWB en 2020. Mais, en général les deux tiers des banques obtiennent des scores d'efficience supérieures à la moyenne

du secteur. En plus on constate que la banque BMCI a enregistré le meilleur score moyenne de 0.770 durant toute la période de l'étude. Ajoutons que les banques ont enregistré un déclin pointu en matière de la productivité totale avec une régression de 3.6 % en moyenne pour l'ensemble de l'échantillon, à l'exception de la banque CDM qui a enregistré une amelioration de sa productivité totale avec une augmentation de 3.9 % par an en moyenne.

### 4.2. Discussion des résultats

A la lumière de cette analyse de l'efficience de la stratégie RSE en relation avec les attentes des différentes parties prenantes du secteur bancaire marocain et de son évolution durant les cinq dernières années, plusieurs constatations émergent. En effet, les résultats montrent des différences significatives dans le traitement des différentes parties prenantes. Certaines parties prenantes ont un meilleur traitement et reçoivent plus d'attention que d'autres. En revanche, l'engagement RSE avec la communauté et les générations futures sont significativement moins bien notés que les autres catégories. Tandis qu'on remarque que l'engagement RSE avec les employés apparaisse systématiquement comme le groupe de parties prenantes le mieux notée dans l'ensemble de l'échantillon, et que les banques place cette engagement RSE devant toutes les autres parties prenantes.

On peut expliquer ces résultats par le fait qu'il est peut-être tout simplement plus facile pour les banques de réaliser des activités "visibles" liées à l'engagement RSE avec les employés, les clients et les actionnaires qui attirent l'attention et la reconnaissance positive, alors qu'il peut être intrinsèquement plus difficile d'apporter les changements opérationnels à l'engagement RSE avec la communauté et les générations futures qui amélioreraient les évaluations dans ces dernières catégories. Toutefois, le traitement des scores d'efficience présentent la plus grande variabilité d'une banque à l'autre, étant donné qu'une banque peut se classer au premier rang dans l'engagement RSE avec les clients, au deuxième rang dans l'engagement RSE avec les actionnaires, et au dernier rang dans l'engagement RSE avec la communauté. Mais la présence d'une banque toujours avec un score élevé sur les différentes parties prenantes, indique qu'elle adopte une stratégie RSE qui ne sacrifie à aucun groupe de parties prenantes.

Cependant, il est souhaitable pour chaque banque d'avoir un engagement RSE équilibré avec toutes les parties prenantes, où le score agrégé d'efficience soit aussi élevé que possible. Mais, parmi les six banques de l'échantillon quatre ont des scores agrégés au-dessus de la moyenne de secteur et l'écarte du déficit entre les scores des banques inefficientes et le score moyen du secteur est beaucoup plus important. Néanmoins, en tenant compte de cette fourchette des scores agrégés d'efficience en relation avec les cinq groupes de parties prenantes, il est possible de classer les banques de notre échantillon de la plus performante jusqu'à la moins performante concernant l'engagement RSE. De ce fait, la banque BMCI arrive en tête avec un score de 0.770 suivi de la banque CDM (0.752) en deuxième place, puis la banque AWB (0.708) en troisième place, en suite la banque CIH (0.686) en quatrième place, et la banque BP (0.514) en cinquième place, et en fin pour la dernière place on trouve la banque BOA (0.450).

## Conclusion et implications pour les recherches futures

Ce type de recherche peut potentiellement continuer à apporter un éclairage théorique et empirique significatif sur l'évaluation de la stratégie RSE du secteur bancaire marocain de manière nouvelle et empiriquement puissante. Nous pensons qu'une des possibilités d'utilisation de cette méthode DEA est d'aider les gestionnaires à définir l'engagement RSE optimal répondant aux différentes attentes des parties prenantes telles que celles abordées ici et de

commencer à repousser les limites de cette engagement. Il sera possible de mieux utiliser les ressources pour obtenir les meilleures résultats dans le traitement des différentes parties prenantes. De plus, confrontées à une concurrence accrue, il est devenu impératif pour les banques de réévaluer leurs stratégies RSE afin de répondre aux demandes évolutives de leurs parties prenantes et de chercher de nouvelles activités rentables. Elles sont de plus en plus contraintes à offrir davantage de valeur tout en comprimant leurs coûts; clé de voûte d'une meilleure d'efficience.

Toutefois, ce travail représente à notre connaissance un premier effort au Maroc pour évaluer la stratégie RSE en utilisant la méthode DEA, mais il y a certainement plus de travail à faire au fur et à mesure que les données seront plus disponibles, tant au niveau du choix des indicateurs pour décomposer l'engagement RSE envers les parties prenantes, que dans la détermination de ses parties prenantes. Ainsi, le modèle d'évaluation de l'efficience de la stratégie RSE des banques reposent donc sur le processus par lequel les inputs sont transformés en outputs, sans tenir compte de la nature des outputs qui en résultent. Les seules informations pertinentes à extraire sont quantitatives : la quantité de ressources consommées et le nombre de services fournis. Les différences potentielles dans la qualité des services fournis n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation de l'efficience.

En fin de compte, si la qualité est plus coûteuse en termes de ressources et que les parties prenantes conviennent généralement qu'il existe un compromis entre qualité et efficience, le score d'efficience diminuera, ce qui peut s'expliquer par des inefficiences plutôt que par une amélioration de la qualité des services produits. Par conséquent, afin d'élargir la portée de cette étude, nous proposons une analyse qui intègre le concept de qualité dans le modèle classique d'évaluation de de l'efficience, que ce soit en tant qu'output supplémentaire en ajoutant des dimensions qualitatives formulées par des indicateurs qualité traités comme des outputs distincts. Ou bien en transposant graphiquement les scores d'efficience en fonction d'un indice de qualité ou comme des objectifs additionnels de mesure à côté de l'efficience ou bien en tant qu'explicateurs de l'inefficience (Nayar & Ozcan, 2008 ; Shimshak et al., 2009).

**REFERENCES:**


Ashraf, S., Ilyas, R., Imtiaz, M., & Tahir, H. M. (2017). Impact of CSR on customer loyalty: putting customer trust, customer identification, customer satisfaction and customer commitment into equation-a study on the banking sector of Pakistan. International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 5(5), 1362-1372.

Banker, Rajiv D, Charnes, Abraham et Cooper, William Wager (1984). "Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis". In : Management science 30.9, p. 1078-1092.

Bu, L., Chan, K. C., Choi, A., & Zhou, G. (2021). Talented inside directors and corporate social responsibility: A tale of two roles. Journal of Corporate Finance, 70, 102044.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repères, La Découverte, 3, 104.

Caves, D. W., Christensen, L. R., & Diewert, W. E. (1982). Multilateral comparisons of output, input, and productivity using superlative index numbers. The economic journal, 92(365), 73-86.

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. European journal of operational research, 2(6), 429-444.

Coelli, Tim (1996). "A guide to DEAP version 2.1 : a data envelopment analysis (computer) program". In : Centre for Efficiency and Productivity Analysis, University of New England, Australia 96.08, p. 1-49.

Cook, W. D. and Kress, M. (1990). A data envelopment model for aggregating prefence

rankings. Management Science, 36(11):1302–1310.
Färe, Rolf et al. (1994). “Productivity growth, technical progress, and efficiency change in industrialized countries”. In : The American economic review, p. 66-83.
Färe, Rolf, Grosskopf, Shawna et Pasurka Jr, Carl A (2007). “Environmental production functions and environmental directional distance functions”. In : Energy 32.7, p. 1055-1066.
Freeman, R. E. (1984). Stakeholder management: framework and philosophy. Pitman, Mansfield, MA.
Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.
Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.
Hniche, O., & Aquesbi, G. (2015). États des lieux de la RSE au Maroc et l’apport d’une action collective dans le développement des pratiques responsables. Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing, (11).
Igalens, Jacques et al. (2007). “L’analyse du discours de la responsabilité sociale de l’entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d’entreprises françaises du CAC 40”. In : Revue Finance Contrôle Stratégie 10.2, p. 129-155.
Jeffers, E., & Abidi, A. (2018). La gouvernance des banques à l’épreuve de la crise: comment concilier intérêt général et intérêts des parties prenantes?. Revue d’économie financière, (2), 277-287.
Johnes, Jill (1996). “Performance assessment in higher education in Britain”. In : European Journal of Operational Research 89.1, p. 18-33.
Klein, L. R. (1947). The use of econometric models as a guide to economic policy. Econmetrica: Journal of the Econometric Society, 111-151.
Lahouel, B. B., Zaied, Y. B., Song, Y., & Yang, G. L. (2021). Corporate social performance and financial performance relationship: A data envelopment analysis approach without explicit input. Finance Research Letters, 39, 101656.
Li, N., Jiang, Y., Yu, Z., & Shang, L. (2017). Analysis of agriculture total-factor energy efficiency in China based on DEA and Malmquist indices. Energy Procedia, 142, 2397-2402.
Mercier S. (2010), "Une analyse historique du concept de Parties Prenantes: Quelles leçons pour l'avenir ?" , Management & Avenir, No. 33, p. 142-156.
Mrhari, M. A., & Dinar, M. Y. (2019). La démarche RSE dans le secteur bancaire marocain. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2(1).
Nayar, P., & Ozcan, Y. A. (2008). Data envelopment analysis comparison of hospital efficiency and quality. Journal of medical systems, 32, 193-199.
Nizam, E., Ng, A., Dewandaru, G., Nagayev, R., & Nkoba, M. A. (2019). The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector. Journal of Multinational Financial Management, 49, 35-53.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard business review, 84(12), 78-92.
Quan, C., Yu, S., Cheng, X., & Liu, F. (2022). Comprehensive efficiency evaluation of social responsibility of Chinese listed logistics enterprises based on DEA-Malmquist model. Operations Management Research, 15(3-4), 1383-1398.
Sahed-Granger, Y., et Boncori, A. L. (2014). La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative: vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. Management & Avenir, (2), 73-91.
Shephard, R. W. (1970). Proof of the law of diminishing returns. Zeitschrift für Nationalökonomie/Journal of Economics, 7-34.

Sherman, H. D., & Zhu, J. (2013). Analyzing performance in service organizations. MIT Sloan Management Review.
Shimshak, D. G., Lenard, M. L., & Klimberg, R. K. (2009). Incorporating quality into data envelopment analysis of nursing home performance: a case study. Omega, 37(3), 672-685.
Taarji. (2018). Une démarche RSE amène plus de performance. Revue conjoncture N° 1006, 15 septembre-15 octobre 2018, p.31.
Thenet, Gervais et Guillouzo, Raymond (2002). "La conception de la technologie comme boite noire par le contrôle de gestion bancaire : la mesure de la performance opérationnelle des agences par la méthode DEA (Data Envelopment Analysis)." In : Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, CD-Rom.
Weber, O., & Remer, S. (Eds.). (2011). Social banks and the future of sustainable finance (Vol. 64). Taylor \& Francis.
Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. Business & Society, 60(1), 196-245.
Zhou, G. (2022). Good for managers, bad for shareholders? The effects of lone-insider boards on excessive corporate social responsibility. Journal of Business Research, 140, 370–383.
Zhou, H., & Hu, H. (2017). Sustainability evaluation of railways in China using a two-stage network DEA model with undesirable outputs and shared resources. Sustainability, 9(1), 150.

# L'INTElligence artificelle et ses enjeux pour les entreprises

**EL AKATTI Wissal**
*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : wissal.elakatti@etu.uae.ac.ma*

**BELAMHITOU Mahmoud**
*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : m.belamhitou@etu.uae.ac.ma*

**ZEROUAL Laila**
*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : l.zeroual@etu.uae.ac.ma*

***Résumé :***

*Dans un marché en constante évolution où la compétitivité entre les entreprises bat son plein, l'utilisation de l'intelligence artificielle n'est plus donc un choix mais une nécessité pour voir son activité perdurer dans le temps. Cet article examine de près l'incidence croissante de l'intelligence artificielle (IA) sur les départements clés des entreprises, en mettant particulièrement l'accent sur les domaines des ressources humaines, du marketing et de la logistique. L'objectif principal de cette étude est d'analyser comment l'adoption de technologies basées sur l'IA transforme ces secteurs fonctionnels, et quels sont les défis et opportunités qui en découlent.*

***Mots clés** : Intelligence artificielle, entreprise, défis, opportunités.*

***Summary :***

*In an ever-changing market where competitiveness between companies is at an all-time high, the use of artificial intelligence is no longer a choice, but a must if businesses are to survive the long term. This article delves into the growing impact of artificial intelligence (AI) on key corporate departments, with a particular focus on the fields of human resources, marketing, and logistics. The main objective of this study is to explore how the adoption of AI-based technologies is transforming these functional areas, and the resulting challenges and opportunities this presents.*

***Keywords** : Artificial intelligence, business, challenges, opportunities.*

## INTRODUCTION

Les nouvelles technologies et leur pénétration dans la société d'aujourd'hui, dictée par la nécessité d'agir rapidement et sans délai (Claverie, 2010), constituent une menace majeure pour le développement de toute entreprise. Récemment, l'omniprésence de l'intelligence artificielle (IA) s'est affirmée de manière incontestable, transcendant non seulement les préoccupations inhérentes aux enthousiastes technophiles et aux auteurs de science-fiction, mais également en pénétrant la sphère publique. Son impact a graduellement imprégné notre quotidien de manière discrète, opérant à des niveaux subtils au service tant des citoyens que des entreprises, à travers des applications telles que l'automatisation de certaines tâches et les recommandations publicitaires personnalisées, générant par conséquent des expériences mêlant à la fois confort et inconfort.

D'un point de vue « entreprises », un recours renforcé à la technologie de l'intelligence artificielle (IA) leur permettra de traiter un nombre important de données en temps réel de façon rapide et efficace. De ce fait, cette révolution technologique peut utiliser des technologies telles que le machine learning, le deep learning, les chatbots, la big data, les assistants virtuels, et autres dispositifs connexes, afin de permettre à des machines de reconnaître des modèles à partir de données volumineuses mais surtout à réorganiser les structures opérationnelles des entreprises, induisant ainsi une amélioration significative de leurs performances. Dans cet article nous tenterons de répondre à la question suivante : « Quels sont les défis et les opportunités que l'IA présente pour les entreprises ? » en se basant sur la littérature scientifique. Pour ce faire, nous examinerons à travers cette étude les principaux défis que les entreprises rencontrent lorsqu'elles intègrent l'intelligence artificielle dans chaque département tout en donnant une vision globale des défis et des opportunités que l'IA engendre pour ces entreprises. Dans le département des ressources humaines, l'article explore comment les systèmes d'IA facilitent le processus de recrutement, de gestion des talents et d'analyse des performances.

En ce qui concerne la logistique, l'étude examine comment les systèmes d'IA optimisent la gestion de toute la chaine logistique.

Les avantages opérationnels, tels que la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité, sont discutés, tout en soulignant les défis potentiels liés à la sécurité des données et à la résilience du système.

Dans le domaine du marketing, l'analyse se concentre sur l'utilisation de l'IA pour personnaliser les campagnes publicitaires, prévoir les tendances du marché et améliorer l'expérience client. L'article explore également les implications éthiques liées à la collecte et à l'utilisation des données, soulignant l'importance d'un équilibre entre la personnalisation des services et la protection de la vie privée.

## 1. HISTORIQUE ET DEFINITION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE :

La littérature scientifique abonde en une diversité de définitions de l'IA (Intelligence Artificielle). À titre illustratif, conformément à l'explication de Gamkrelidze et al. (2020), l'IA peut être caractérisée comme « un ensemble d'algorithmes, de dispositifs mécaniques, et plus généralement, de technologies sous des manifestations variées (logiciels, robotiques, etc.) qui s'inspirent de problématiques et d'orientations ou qui cherchent à émuler des facultés cognitives humaines telles que la perception, la production et la compréhension du langage naturel, la représentation des connaissances, ou encore le raisonnement ».

L'IA a été introduite officiellement en 1956 et proposée par Alan Turing suite à ses essaies du test ‘Turing’ qui procure à une machine la capacité d'apprendre, de comprendre et de parler aux humains de manière efficace.

Copeland (2000) a défini l'intelligence artificielle en quatre composantes, comme indiqué ci-dessous :

a) L'apprentissage : Il peut être réalisé simplement par la méthode des essais et des erreurs.

b) Raisonnement : L'intelligence artificielle peut comprendre ce qu'il faut faire et agir sur la base des informations données.

c) Résolution de problèmes : Développer des algorithmes pour résoudre les problèmes.

d) Perception : analyser, sentir et réagir à l'environnement.

e) Compréhension de la langue : On dit que c'est l'exigence de base de l'IA (Intelligence Artificielle). Le niveau de compréhension peut être le langage parlé, les signes ou les signaux.

Une autre définition déclare que la conceptualisation de l'intelligence artificielle (IA) peut être élucidée en tant que technologie pourvue d’une capacité intrinsèque à exécuter des tâches qui lorsqu'elles sont effectuées par des individus, exigent des facultés intellectuelles (McCarthy et al., 1955).

Cette conceptualisation, initialement formulée par McCarthy et ses collaborateurs en 1955, n'est pas une technologie isolée, mais un ensemble de modèles informatiques et d'algorithmes. Les principales disciplines de l'IA comprennent l'apprentissage automatique (machine learning), l'apprentissage profond (deep learning), le traitement du langage naturel (natural language processing), la vision par ordinateur et les systèmes experts. Par conséquent, l'IA s'inscrit dans une perspective technologique évolutive, exploitant diverses approches algorithmiques, pour émuler des compétences cognitives telles que la perception sensorielle, la résolution de problèmes, et la compréhension du langage naturel.

Wang et al. (2019) affirment que l'apprentissage automatique confère à la machine la capacité de "s'auto-apprendre" sans programmation explicite. Ce processus d'apprentissage est réalisé par la machine elle-même grâce à la collecte de données, à l'analyse de ces données, et à la formulation de prédictions.
En revanche, l'apprentissage profond, peut extraire une structure à partir des données de manière multicouche (Wang et al., 2019). Ce qui distingue l'apprentissage profond de l'apprentissage automatique plus traditionnel est l'utilisation d'une architecture de réseau neuronal artificiel (Afiouni, 2019 ; Wamba-Taguimdje et al., 2020). Les solutions basées sur les réseaux neuronaux font référence à la fonctionnalité du cerveau humain (Jelonek et al., 2019) en imitant les neurones humains (Schmidt et al., 2020). L'apprentissage profond repose sur la création de réseaux neuronaux profonds avec plusieurs couches cachées, où la couche la plus proche des vecteurs de données apprend des caractéristiques simples, tandis que les couches supérieures apprennent des caractéristiques de niveau supérieur (Quinio et al., 2017). Aujourd'hui, bien que le deep learning et le machine learning sont les technologies les plus utilisées, il en existe d’autres qui sont utilisés en combinaison avec l'apprentissage automatique ou l'apprentissage profond pour fournir des solutions qui évoluent et apprennent :

Traitement du langage naturel (NLP) : Le NLP est le processus par lequel les machines peuvent comprendre et analyser le langage tel qu'il est utilisé par les humains (Jarrahi, 2018).

Vision par ordinateur : La vision par ordinateur est l'inspection algorithmique et l'analyse d'images (Jarrahi, 2018).

Système expert : Les systèmes experts visent à imiter la prise de décision humaine en capturant et en représentant l'expertise des experts pour que d'autres membres de l'organisation puissent l'utiliser, en servant de base de connaissances (Afiouni, 2019 ; Lichtenthaler, 2019).

Toutes ces définitions constituent le fondement conceptuel de l'IA, orientant depuis les débuts du XXIe siècle les développements technologiques contemporains dans des secteurs variés par des avancées notables dans l'apprentissage automatique, avec les contributions majeures de Geoffrey Hinton, Yann LeCun et Yoshua Bengio, dont les travaux ont catalysé la renaissance des réseaux neuronaux profonds.

Ainsi, le parcours historique de l'IA, façonné par la vision de nombreux éminents chercheurs, a trouvé des résonances concrètes au sein du paysage entrepreneurial contemporain.

Notre appréhension de l'intelligence artificielle (IA) se cristallise donc en une conceptualisation définissant cette dernière comme une manifestation d'intelligence informatique émanant de l'essor technologique. Cette définition sous-tend la conception selon laquelle l'IA représente une convergence sophistiquée de technologies visant à reproduire, voire à transcender, certaines des fonctions intellectuelles caractéristiques de l'espèce humaine. À travers l'application d'algorithmes, de méthodes d'apprentissage automatique, et d'apprentissage profond, l'IA aspire à une amélioration substantielle des capacités décisionnelles et cognitives. Dans ce sens, l'IA ne constitue pas seulement un outil technologique, mais plutôt une entreprise intellectuelle visant à conférer aux systèmes informatiques une compréhension et une adaptation contextualisées, évoluant ainsi au-delà de la simple automatisation des tâches.

## 2. COMPRENDRE L'IA AU SEIN DE L'ENTREPRISE : QUELS ENJEUX POUR CHAQUE DEPARTEMENT ?

D'après ce qui précède, il a été observé que l'intelligence artificielle occupe une place prépondérante dans le développement technologique et soutient l'homme dans les cas difficiles ou dangereux. Dans ce sens, d'ici 2030, les projections indiquent que l'intelligence artificielle devrait apporter une contribution substantielle à l'économie mondiale, estimée à 15 000 milliards de dollars (PwC, 2017).

En conséquence, l'intelligence artificielle commence à émerger de plus en plus comme une tendance prépondérante dans une pléiade de secteurs et de départements au sein des entreprises. Son influence transformative se manifeste dans la redéfinition des interactions entre les consommateurs et les entreprises. Par suite, les experts de chaque domaine se voient contraints de se préparer activement aux mutations induites par l'avènement de l'intelligence artificielle à l'échelle industrielle. Malgré cette tendance, une évaluation exhaustive de l'impact global de l'intelligence artificielle demeure lacunaire, limitant la capacité des spécialistes à assimiler de manière optimale ces technologies émergentes.

### 3. 2.1 IA ET RH :

À l'ère de la digitalisation, les ressources humaines (RH) ont intégré l'intelligence artificielle (IA) au sein de leur département, avec la promesse d'une efficacité accrue et d'une innovation constante. Cependant, cette avancée vers le futur n'est pas sans difficultés. Cette partie se concentre sur le subtil équilibre que les RH doivent trouver entre l'adoption de l'IA pour favoriser l'innovation et la gestion habile des défis organisationnels propres à cette transformation. À l'étape du sourcing et du recrutement, assigner la bonne personne au bon poste est le principal défi à relever par les responsables des ressources humaines. Par conséquent, les algorithmes d'IA peuvent améliorer la sélection des candidats, c'est-à-dire des personnes les plus intéressées et les plus aptes à occuper un poste, et assurer une meilleure

communication sur l'offre d'emploi. En agissant sur le choix des technologies des demandeurs d'emploi, on augmente leur participation aux recrutements fondés sur l'IA (van Esch et al., Citation2020). L'IA contribue également à rendre le processus d'entretien d'embauche plus efficace, de sorte que celui-ci passe désormais du face-à-face à des entretiens en ligne, tels que les entretiens vidéo asynchrones.

Selon les auteurs, Torres et Mejia (Citation2017), le principe est de répondre devant sa webcam à des questions posées par un recruteur sans que celui-ci soit disponible en direct. De surcroît, Pessach et al. (Citation2020) ont observé dans leurs études que l'utilisation d'un outil hybride d'aide à la décision aidait les professionnels des ressources humaines dans les processus de recrutement et de placement, renforçait l'impact des recruteurs et maximisait le retour sur investissement de l'organisation.

Les algorithmes d'IA ont permis aux professionnels des RH d'identifier des profils adaptés aux postes vacants, en éliminant les préjugés cognitifs liés à la race, au sexe et à l'orientation sexuelle qui entachent le jugement humain dans les activités de recrutement. Une fois le recrutement passé, vient la formation et le développement. La littérature souligne également que l'IA contribue plus efficacement à la formation et au développement des employés. Plus important encore, les systèmes pourraient enregistrer les CV électroniques de chaque employé actuel, ce qui permettrait à l'organisation de disposer d'un inventaire virtuel de ses employés. Cet outil peut permettre à l'organisation concernée de détecter tout déficit de compétences ou de mettre au point des programmes de formation adaptés. Il peut également aider les organisations à rechercher un candidat pour un poste à pourvoir au sein de l'organisation.

En conséquence, la formation en ligne offre plusieurs avantages à la fois pour l'organisation et pour les employés. D'une part, les salariés pourraient utiliser cette technologie révolutionnaire pour gérer leurs perspectives de carrière. Si les employés manquent de compétences, ces systèmes d'IA les aident à identifier leurs besoins en formation et à suivre les cours nécessaires en ligne et à n'importe quel moment. D'une autre part, l'IA aide les responsables des ressources humaines à évaluer l'efficacité de la formation et à prendre des décisions sur les compétences des employés, notamment les capacités émotionnelles et intellectuelles et le niveau d'expérience, afin d'affecter le bon employé avec les talents correspondants au bon poste. (Karatop et al., 2015 ; Sitzmann & Weinhardt, 2019).

Bien que de nombreuses études soulignent la nécessité d'adopter des technologies d'intelligence artificielle et d'automatisation dans la GRH pour en tirer des avantages optimaux, la manière dont ces systèmes fonctionnent reste un goulet d'étranglement dans la recherche sur l'IA. Plus important encore, la manière dont les organisations prennent des décisions concernant les salariés sur la base des résultats fournis par les systèmes basés sur l'IA n'est pas transparente pour les salariés (Connelly et al., 2020). Certains soutiennent que les employés tels que les "gig workers" et les travailleurs, qui travaillent indépendamment des clients et des organisations, sont surveillés par les technologies basées sur l'IA (Connelly et al., 2020). Les chercheurs affirment en outre que lorsque les employés ne comprennent pas comment les décisions ont été prises à l'aide de systèmes basés sur l'IA ou ne peuvent pas accepter ces décisions, cela les conduit à des comportements contradictoires dans les organisations (Tambe et al., 2019). Toutefois, les recherches portant sur la manière de réduire les conséquences négatives des adaptations technologiques dans les fonctions de GRH sont peu nombreuses.

### 2.2 IA et Logistique

Dans le domaine de la logistique, la disponibilité des données augmente de façon exponentielle avec l'utilisation accrue de capteurs et de systèmes de gestion des données. Les entreprises de

logistique tentent d'adopter des solutions informatiques innovantes pour améliorer les processus intra-opérationnels et obtenir une visibilité de bout en bout de la chaîne logistique, et ce de manière efficace et efficiente. La logistique est en train de se transformer grâce à la puissance des connaissances fondées sur les données (Chung et al., 2018). L'accent est mis sur le cloud logistics, le big data, la robotique et la technologie de la blockchain, ainsi que sur leur impact sur les principales activités logistiques.

Le Cloud Logistics fait référence à un nouveau modèle économique appelé Logistics-as-a-Service (LaaS). En utilisant ce modèle, les logisticiens ont la possibilité d'utiliser des solutions informatiques innovantes et personnalisées, ce qui facilite et simplifie la coordination entre les différents acteurs de la chaîne logistique. (Ilin et Simić, 2013). Le LaaS permet également d'établir plus facilement des processus logistiques efficaces et efficients qui réduisent considérablement les coûts et augmentent les gains de temps. Aujourd'hui, plus de 50 % des prestataires de services logistiques utilisent des services basés sur le cloud et 20 % prévoient de le faire dans un avenir proche (Brandl, 2016). Toutefois, les trois obstacles potentiels suivants peuvent freiner l'adoption du LaaS : les problèmes de sécurité, la compatibilité avec d'autres solutions informatiques au sein de l'entreprise de logistique et les problèmes de performance qui en découlent. Les big data sont les "données" caractérisées par les quatre "V". Il s'agit du volume, de la variété, de la vitesse et de la valeur.

Quant au big data, il a déjà transformé l'industrie de la logistique en transformant les données structurées et non structurées à grande échelle en informations précieuses pour les responsables de la logistique au cours des processus de prise de décision. Il existe un énorme potentiel pour transformer les données inutilisées en avantage concurrentiel sur le marché. La prévision de la demande du marché et de nouveaux modèles commerciaux personnalisés pour les clients sont quelques-uns des exemples d'avantages obtenus grâce à la mise en œuvre du big data dans le domaine de la logistique. Les progrès de l'analyse des big data et l'IA permettront d'optimiser les itinéraires en temps réel, de prévoir de manière globale la capacité de la flotte et la demande de marchandises, et de réduire les coûts de transport. Les plus grandes menaces à l'adoption plus large de ce paradigme dans la logistique sont les questions de sécurité (Simić et Ilin, 2017). La robotique est également un domaine scientifique étroitement lié à l'intelligence artificielle (IA), et plus encore avec l'Internet des objets (IoT), le cloud et le big data. Les technologies de l'Internet des objets (IoT) connectent virtuellement des objets physiques via des capteurs et leur permettent de recevoir, stocker et envoyer des informations, ce qui peut améliorer le processus de prise de décision. Dans le domaine de la logistique, l'IoT peut être utilisé pour améliorer les véhicules, l'infrastructure et les services, entraînant des améliorations pour les exploitants de systèmes de transport et les utilisateurs (Lyons, 2017). La robotique présente un potentiel considérable pour être mise en œuvre dans des environnements dynamiques tels que la production et l'entreposage. Selon une étude de DHL, 80 % des entrepôts sont exploités manuellement (Bonkenburg, 2016), laissant ainsi l'opportunité à de nombreuses moyens d'automatisation. Dans les entrepôts hautement automatisés, des véhicules autonomes sont utilisés pour la réalisation des processus de transport, de livraison, d'entreposage etc... Ces véhicules autonomes offrent une vitesse, une précision, une sécurité et une capacité de suivi supérieures par rapport aux chariots élévateurs, aux transpalettes manuels et aux palettes en racks élevés (Gu et al., 2007). De plus, les véhicules autonomes peuvent être reprogrammés, fonctionner de manière permanente sans intervention humaine, être modulaires et facilement intégrés avec d'autres robots et dispositifs.

Comparés aux entrepôts traditionnels, les entrepôts hautement automatisés offrent un degré élevé de flexibilité et n'ont pas besoin d'une installation d'infrastructure fixe (Vis, 2006).

Cependant, des ressources significatives doivent être investies dans la mise en œuvre. L'une des révolutions technologiques utilisée dans le monde de la logistique est la blockchain, souvent définie comme étant un registre numérique décentralisé, distribué et public utilisé pour enregistrer des transactions sur de nombreux ordinateurs, de manière qu'aucun enregistrement impliqué ne puisse être modifié rétroactivement sans altérer tous les blocs subséquents (Economist, 2015). La technologie de la blockchain permet essentiellement de passer d'un système de base de données centralisé à un système décentralisé et distribué. Son application la plus prometteuse dans la logistique réside dans le commerce mondial, où des solutions visant à réduire les obstacles commerciaux de la chaîne logistique peuvent accroître le PIB mondial de près de 5 % et le commerce mondial de 15 % (Moavenzadeh, 2013). Les avantages potentiels comprennent également une transparence accrue, une traçabilité et une rapidité accrues des livraisons de marchandises, une diminution des coûts globaux et la numérisation de tous les documents clés (tels que les factures) avec la participation des parties prenantes. Cependant, étant donné que l'industrie de la logistique est fortement fragmentée, l'adoption de la technologie de la blockchain dans divers secteurs sera très coûteuse et imprévisible.

### 2.3 IA et Marketing

L'intelligence artificielle a jusqu'à présent suscité l'attention, des experts en informatique et des analystes, mais elle évolue désormais au-delà de ses domaines traditionnels, laissant une empreinte de plus en plus marquée dans le domaine du marketing. La quantité croissante de données des consommateurs disponibles en ligne, dans les big data ou sur les appareils mobiles, fait de l'IA un allié important du marketing, car elle repose sur l'analyse de données dans presque tous les domaines de son application allant de la recherche sur les besoins des consommateurs, des analyses de marché, des informations sur les clients et de l'intelligence concurrentielle à la poursuite d'activités dans divers canaux de communication ou de distribution, jusqu'à la mesure des résultats . Le marketing devient donc un bénéficiaire naturel des progrès de la technologie de l'information (Mazurek,2014), et la proximité de ces domaines permet de réaliser un effet de synergie. Par conséquent, il est essentiel de souligner le potentiel de l'intelligence artificielle et des outils basés sur l'IA disponibles, tout en discutant des applications commerciales de l'IA dans le domaine du marketing.

L'impact de l'intelligence artificielle sur le domaine du marketing s'étend bien au-delà des aspects de segmentation, ciblage et positionnement, jouant un rôle crucial dans la formulation globale des stratégies marketing. En effet, les avancées de l'IA permettent aux spécialistes du marketing d'aller au-delà de la simple identification de segments de marché en automatisant le processus de segmentation en fonction de critères plus complexes et dynamiques.

Cela permet une compréhension plus fine des besoins et des comportements des consommateurs, contribuant ainsi à une planification plus précise des campagnes promotionnelles. En outre, l'IA joue un rôle significatif dans la personnalisation des approches marketing, en utilisant des algorithmes avancés pour analyser les préférences individuelles des consommateurs. Cela va au-delà du simple ciblage pour créer des expériences plus personnalisées, renforçant ainsi l'engagement des consommateurs. En conjonction avec les données massives disponibles en ligne, l'IA permet également une analyse en temps réel des tendances du marché, fournissant ainsi aux spécialistes du marketing des informations instantanées pour ajuster leurs stratégies en fonction des évolutions du marché. Un autre aspect majeur est la contribution de l'IA à la prédiction de la stratégie d'orientation de l'entreprise. En effet, les modèles prédictifs basés sur l'IA peuvent évaluer divers scénarios et anticiper les résultats potentiels de différentes stratégies marketing, offrant ainsi aux entreprises une base solide pour prendre des décisions éclairées. Cette capacité prédictive de l'IA permet aux spécialistes du marketing de réagir de manière proactive aux changements du marché,

d'optimiser leurs ressources et d'ajuster leurs tactiques pour rester compétitifs dans un environnement commercial en constante évolution (Huang et Rust (2017)).

Cette révolution technologique présente l'opportunité de pondérer des préférences attribuées aux caractéristiques des produits lors de la recherche de produits chose qui aidera les spécialistes du marketing à comprendre le système de recommandation de produits et à aligner les stratégies marketing pour une gestion significative des produits (Dzyabura & Hauser, 2019). L'intelligence artificielle offre donc des capacités pour personnaliser de façon drastique les offres afin de répondre aux besoins du client (Kumar et al., 2019). Dans ce sens, tout outil analytique de marketing fondé sur l'intelligence artificielle se révèle compétent pour évaluer l'adéquation de la conception d'un produit aux exigences des clients et à la satisfaction qui en découle (Dekimpe, 2020).

Dans l'univers dynamique du marketing contemporain, l'intelligence artificielle (IA) a profondément transformé un aspect crucial de la discipline : les campagnes de marketing digital et sur les réseaux sociaux.

Cette mutation substantielle découle de la révolution numérique mondiale qui a accordé au client un pouvoir sans précédent, lui permettant de dicter le contenu, le lieu et le moment auxquels il souhaite interagir avec les marques. L'IA, en réponse à ces nouvelles réalités, offre une solution innovante en matière de personnalisation et d'adaptation des messages marketing. Selon Huang & Rust (2020), cette capacité à personnaliser les messages en fonction du profil et des préférences individuelles des clients représente un tournant majeur dans la manière dont les entreprises interagissent avec leur public. L'analyse de contenu, propulsée par des algorithmes sophistiqués, émerge comme un outil puissant permettant d'optimiser la valeur et l'efficacité des messages diffusés. Cette approche va au-delà de la simple segmentation traditionnelle pour répondre aux attentes spécifiques de chaque individu. De plus, les progrès réalisés dans le domaine de l'intelligence artificielle émotionnelle permettent le suivi en temps réel des préférences et aversions des clients. Ces avancées technologiques offrent aux spécialistes du marketing une compréhension plus profonde et nuancée du comportement des consommateurs, permettant ainsi une réactivité instantanée aux fluctuations émotionnelles et aux changements de préférences. La netnographie, une méthode d'analyse du contenu des réseaux sociaux, s'avère être une autre arme puissante dans l'arsenal du marketing alimenté par l'IA. Les études de Tripathi & Verma (2018), Verma (2014), et Verma & Yadav (2020) soulignent comment cette approche offre de nouvelles opportunités pour les spécialistes du marketing. En scrutant les conversations en ligne, les commentaires, et les tendances émergentes sur les réseaux sociaux, les marketeurs peuvent ajuster leurs stratégies en temps réel, alignant ainsi leurs campagnes sur les préférences dynamiques et en constante évolution des consommateurs. Ainsi, l'intégration de l'IA dans les campagnes de marketing digital et sur les réseaux sociaux transcende les simples paradigmes traditionnels, offrant aux entreprises la possibilité de créer des expériences personnalisées, réactives et véritablement engageantes pour leurs clients. L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine du marketing suscite des réflexions quant aux défis inhérents à cette transformation.

Selon Huang et Rust (2020), la personnalisation offerte par l'IA soulève des questions éthiques liées à la vie privée et à la manipulation de l'information. Par ailleurs, Tripathi et Verma (2018) mettent en avant le défi de l'adaptation constante des stratégies marketing aux évolutions rapides des préférences des consommateurs, exacerbées par les technologies émergentes.

Verma et Yadav (2020) soulignent quant à eux la nécessité de trouver un équilibre entre l'automatisation alimentée par l'IA et le maintien d'une interaction humaine significative dans le processus de marketing. Ces auteurs mettent en lumière les complexités auxquelles le

domaine est confronté, soulignant l'importance d'aborder ces défis pour tirer pleinement parti des avantages offerts par l'intelligence artificielle dans le domaine du marketing.

## CONCLUSION

D'après ce que nous avons retenu, l'IA a la capacité de transformer l'entreprise grâce aux dernières innovations technologiques et au savoir-faire scientifique. En effet, son rôle de pivot dans la dynamique opérationnelle se manifeste à travers une augmentation remarquable de la productivité, une réduction des délais opérationnels et une minimisation des erreurs humaines, une prédiction des choix des clients et une augmentation des ventes grâce à des techniques d'automatisation et d'analyse des données. Cependant, l'adoption généralisée de l'IA soulève des préoccupations éthiques et suscite des interrogations sur la protection de la vie privée et la sécurité des données. Trouver un équilibre entre l'exploitation des avantages de l'IA et la garantie d'un cadre éthique demeure un défi crucial pour les entreprises. En abordant ces considérations éthiques de manière proactive, les entreprises peuvent établir une confiance durable avec leurs clients, renforçant ainsi leur positionnement sur le marché. Bien qu'il soit impossible de négliger les risques que présente l'intelligence artificielle, il convient de garder à l'esprit que les progrès de cette dernière peuvent, dans l'ensemble, améliorer le fonctionnement des entreprises de manière significative. Sous réserve qu'elle soit mise en œuvre de manière responsable, elle recèle un potentiel immense et fructueux. D'un côté, les défis sont bien nombreux. Tout d'abord, l'une des barrières les plus évidentes est le coût de cette technologie révolutionnaire.

Mettre en place une infrastructure robuste pour l'IA ainsi qu'acquérir des données de qualité peut s'avérer compliqué et peu prendre énormément de temps. Il peut également être difficile de trouver des professionnels qualifiés pour concevoir et développer ces systèmes. De surcroit, cela peut être particulièrement difficile pour les petites entreprises, créant ainsi une fracture numérique en termes de compétitivité. En outre, l'IA se heurte à un autre problème : les dirigeants des entreprises ont peu ou pas de connaissances sur les données qui la sous-tendent, sur la manière dont l'IA est entraînée ou sur son comportement dans certaines situations. C'est là que réside le danger : la confiance, l'incertitude et l'incapacité à valider les réponses générées par l'IA. De plus, la réglementation et les questions de confidentialité des données sont devenues des préoccupations majeures. Parallèlement à tous ces défis, l'IA présente un large éventail d'opportunités. À cet égard, en adoptant de manière appropriée la technologie de l'IA, les entreprises peuvent gagner du temps et de l'argent en automatisant et en optimisant les processus et les tâches répétitives de routine , en augmentant la productivité et l'efficacité opérationnelle, en prenant plus rapidement des mesures commerciales fondées sur les résultats des technologies cognitives, et en évitant les risques et les " erreurs humaines ", sous réserve que les systèmes d'IA soient configurés correctement et de manière éthique, ainsi qu'en exploitant efficacement les connaissances pour prédire les besoins et les préférences des clients en plus de leur offrir une meilleure expérience personnalisée, garantissant ainsi la satisfaction et la fidélisation desdits clients.

Cependant, cela soulève une question cruciale : quel est le prix à payer en termes d'emploi et de sécurité économique pour les travailleurs traditionnellement impliqués dans ces processus ?

La menace potentielle de pertes d'emploi et de remplacement des travailleurs par des systèmes automatisés souligne la nécessité urgente de débattre et de concevoir des politiques et des stratégies qui garantissent une transition éthique vers l'IA. Comment pouvons-nous équilibrer les gains d'efficacité avec la responsabilité sociale et le maintien de la stabilité économique pour les travailleurs ? Il s'agit donc d'une interrogation cruciale qui nécessite une réflexion

approfondie pour assurer que le progrès technologique ne se fasse pas au détriment de la société et de ses travailleurs.

## BIBLIOGRAPHIE


Afiouni, R. (2019). L'apprentissage organisationnel à l'ère de l'apprentissage automatique.

Bonkenburg, T. (2016). La robotique dans la logistique. Solutions et Innovation pour les Clients de DHL.

Chung, G., Gesing, B., Chaturvedi, K., Bodenbenner, P. (2018). Radar des tendances logistiques, Solutions et Innovation Clients de DHL, Troisdorf.

Claverie, B. (2010). L'homme augmenté—Néotechnologies pour un dépassement du corps et de la pensée.

Copeland, B.J. (1998). Intelligence artificielle.

Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2020). Travailler dans l'économie digitalisée : théorie et pratique de la gestion des ressources humaines.

Dzyabura and Hauser, (2019). La recommandation de produits à des consommateurs qui découvrent les facteurs de leurs préférences.

Economist, (2015). Les blockchains : La grande chaîne de la certitude.

Gamkrelidze, T., Zouinar, M., & Barcellini, F. (2020). Les anciens enjeux des « nouveaux » systèmes d'Intelligence Artificielle dans les activités professionnelles.

Gu, J., Goetschalckx, M. & McGinnis, L. F. (2007). Recherche sur l'exploitation des entrepôts : Une revue compréhensive.

Huang and Rust, (2017). Une stratégie de service fondée sur la technologie.

Huang, L., & Rust, R. T. (2020). L'intelligence artificielle dans les services.

Ilin, V., Groznik, A. (2013). Tirer parti de l'application des TIC dans la logistique, choix ou nécessité ?

Ilin, V., Simić, D. (2013). Des solutions TIC traditionnelles au cloud computing dans le domaine de la logistique.

Jarrahi, M. H. (2018). L'intelligence artificielle et l'avenir du travail : la symbiose entre l'homme et l'intelligence artificielle dans la prise de décision organisationnelle.

Jelonek, D., Mesjasz-Lech, A., Stępniak, C., Turek, T., & Ziora, L. (2019). L'application de l'intelligence artificielle dans la gestion des organisations contemporaines.

Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Gestion des talents dans les entreprises industrielles au moyen d'une approche de logique floue.

Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., Lecinski, J. (2019). Comprendre le rôle de l'intelligence artificielle dans le marketing d'engagement personnalisé.

Lichtenthaler, U. (2019). Une vision de la performance de l'entreprise basée sur l'intelligence : tirer profit de l'intelligence artificielle.

Lyons, G. (2017). La mobilité urbaine intelligente - Aligner les paradigmes de l'intelligence et du développement durable.

Mazurek, G. (2014). Création de valeur en réseau par le biais du marketing, de la gestion et de

l'administration des affaires.

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). Une proposition pour le projet de recherche d'été de Dartmouth sur l'intelligence artificielle.

M. Dekimpe (2020). Le commerce de détail et la recherche sur le commerce de détail à l'ère de l'analyse des données massives (big data)

Mejia, C., Torres, E. N. (2017). Entretiens vidéo asynchrones dans l'industrie hôtelière : Considérations pour la sélection d'employés virtuels.

Minsky, M. (1988). La société de l'esprit. InterEditions.

Moavenzadeh, J. (2013). Comment les chaînes logistiques peuvent-elles stimuler la croissance ?

Quinio B, Harfouche A, Skandrani SR, Marciniak R (2017). Un cadre pour la création de connaissances artificielles dans les organisations.

Rust, R. T. (2020). L'intelligence artificielle dans les services.

Schmidt, R., Zimmermann, A., Moehring, M., & Keller, B. (2020). Création de valeur dans l'intelligence artificielle connexionniste.

Simić, D., Ilin, V. (2017). Utiliser le big data pour la sécurité et la mobilité durable.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). L'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines : Défis et perspectives.

Tripathi, A., & Verma, A. (2018). L'intelligence artificielle (IA) dans le marketing : Un examen des implications pour la fonction marketing.

Tripathi, S., Verma, S. (2018). Les réseaux sociaux, une plateforme émergente pour l'établissement de relations : Une étude de l'engagement avec les organisations non gouvernementales en Inde.

Verma, A., & Yadav, M. S. (2020). Intelligence artificielle, stratégie marketing et consommateur.

Vis, I. F. A. (2006). Enquête sur la recherche dans le domaine de la conception et du contrôle des systèmes de véhicules guidés automatisés.

Wang, H., Huang, J., & Zhang, Z. (2019). L'impact de l'apprentissage en profondeur sur l'agilité organisationnelle.

# L'ECONOMIE VERTE : UN LEVIER POUR UN SECTEUR AGRICOLE COMPETITIF ET DURABLE

**MAA Fettouma**

*Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca*
*Université Hassan II*
*Email :* ***maa.fettouma@gmail.com***

**Résumé**

En tant que pivot crucial reliant la société à son environnement, l'agriculture au Maroc occupe une position privilégiée pour relever les défis actuels du pays. Dans cette perspective, l'économie verte a émergé comme un concept novateur visant à renforcer la compétitivité et le développement du secteur agricole avec la protection des ressources naturelles et de l'écosystème. Ce travail de recherche propose une analyse économique de l'efficacité des pratiques durables à l'ère de l'économie verte. Il se concentrera particulièrement sur les mécanismes économiques qui sous-tendent cette pratique et examinera ses implications pour l'ensemble de la société.

**Mots clés :** Economie verte, Pratiques durables, Compétitivité, Analyse économique, Agriculture, Ecosystème, Maroc.

**Abstract**

En tant que pivot crucial reliant la société à son environnement, l'agriculture au Maroc occupe une position privilégiée pour relever les défis actuels du pays. In this perspective, the green economy has emerged as an innovative concept aimed at strengthening the competitiveness and development of the agricultural sector with the protection of natural resources and the ecosystem. This research provides an economic analysis of the effectiveness of sustainable practices in the era of the green economy. It will focus in particular on the economic mechanisms underlying this practice and examine its implications for society as a whole.

**Keywords:** Green economy, Sustainable practices, Competitiveness, Economic analysis, Agriculture, Ecosystem, Morocco.

## INTRODUCTION

L'évolution rapide du paysage économique mondial a suscité un intérêt croissant pour le développement durable et les pratiques commerciales respectueuses de l'environnement. Dans

ce contexte, l'économie verte a émergé en tant que paradigme novateur, visant à concilier la croissance économique avec la préservation des ressources naturelles et de l'écosystème. Le Maroc, en tant que nation en développement dotée d'une diversité environnementale riche et d'une économie dynamique, ne fait pas exception à cette transition globale.
En tant que facteur crucial de liaison entre la société et son milieu naturel, le secteur agricole marocains, occupe une place stratégique pour relever divers défis auxquels le Maroc est actuellement confronté. L'économie verte offre un cadre conceptuel pour cette transition, encourageant les agriculteurs à innover dans leurs processus, leurs produits et leurs modèles d'affaires afin de minimiser leur empreinte environnementale tout en créant de la valeur. Toutes ces raisons, nous appellent à s'interroger sur la relation entre les pratiques durables et la compétitivité du secteur agricole marocain et de poser la question suivante : Comment la transition vers une économie verte peut-elle renforcer la compétitivité du secteur agricole marocain ?
Dans ce cadre, notre travail se penche sur l'interconnexion entre les pratiques durables et la compétitivité du secteur agricole. Il examine les concepts clés de l'économie verte et explore comment la transition vers une économie verte peut stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité à long terme du secteur agricole. Dans ce contexte, on va essayer, à travers le présent travail de s'interroger sur :

- Les facteurs déterminants de la compétitivité
- L'environnement promotionnel de l'économie verte au Maroc
- L'apport de l'économie verte au renforcement de la compétitivité du secteur agricole

Pour répondre à notre question de recherche, notre travail se divisera en trois parties distinctes. Dans un premier temps, nous entreprendrons une étude approfondie du cadre conceptuel de la compétitivité, en mettant en lumière ses facteurs déterminants. Ensuite, dans un deuxième volet, nous aborderons les fondements de l'économie verte en examinant de près les enjeux qui y sont associés. Enfin, dans un troisième volet, nous présenterons les initiatives, programmes, et stratégies adoptées par le Maroc pour promouvoir la transition durable du secteur agricole, en mettant particulièrement l'accent sur l'impact des pratiques durables en matière d'innovation sur la compétitivité de ce secteur au Maroc.

## 1. CADRE CONCEPTUEL DE LA COMPETITIVITE

Les théories économiques attribuent une signification fondamentale au concept de compétitivité, étant donné qu'elle demeure l'objectif des entreprises et des nations. L'avenir des acteurs économiques dépend largement de cette compétitivité. Cependant, diverses définitions sont attribuées à ce concept, en voici les principales.

### 1.1. DEFINITION DE LA COMPETITIVITE

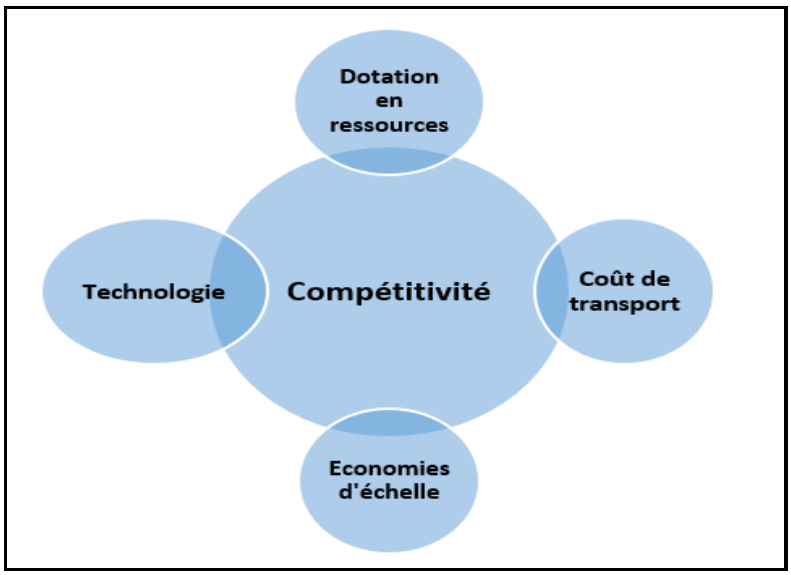
Certains chercheurs pensent que la compétitivité est « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations » (Martinet, 1984), Pour d'autres « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées». (Sharples, 1990).
Pour (Garelli, 2000), la compétitivité à l'échelle nationale se présente comme, « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services

capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période ». Dans le même cadre d'analyse (Debonneuil & Fontagne 2003) considèrent que « la compétitivité d'une nation est sa capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale ». Toujours en ce qui concerne la définition de la compétitivité au niveau national, la commission des communautés européennes, dans son rapport économique, propose une définition de la compétitivité en tant que l'aptitude d'un pays à accroître sa part de marché et à maintenir son taux de croissance. « Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international », (Martin et Al 1990). Dans ce sens, on peut considérer que la compétitivité d'un pays est sa capacité de produire et vendre des biens et des services sur les marchés nationaux et internationaux de manière efficace, en utilisant ses ressources de manière optimale et en répondant aux besoins changeants des consommateurs tout en maintenant ou en améliorant ses conditions économiques et sociales. À ce stade d'analyse, il convient de noter que la compétitivité est un concept relatif qui demeure en relation avec les circonstances économiques propres au pays et les dynamiques du marché. Un modèle conceptuel incorporant les différents facteurs déterminants de la compétitivité est présenté dans la section suivante.

## 1.2. FACTEURS DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE

Au niveau national, la compétitivité découle de divers éléments clés, parmi lesquels figurent notamment les ressources disponibles, la technologie, les avantages liés à l'échelle de production, ainsi que les coûts de transport.

**Graphe** : Facteurs déterminants de la compétitivité sur le plan national




**Source :** Grossman et Helman,(1990)

Dans ce contexte, il est essentiel de mettre en évidence les principaux facteurs déterminants de la compétitivité. En premier lieu, il convient de mentionner les dotations en ressources, comprenant la disponibilité de terres cultivables, des conditions climatiques favorables, une biodiversité adéquate, ainsi que la présence de main-d'œuvre qualifiée et formée, capable d'innover et d'adopter de nouvelles technologies, ce qui améliore la productivité et renforce la

compétitivité. En deuxième lieu, les avancées technologiques résultant de l'investissement dans la recherche et le développement, l'automatisation des lignes de production et l'utilisation de logiciels de gestion jouent un rôle vital dans la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité. En troisième lieu, les économies d'échelle, qui découlent de l'optimisation des ressources, de la répartition des coûts fixes, des négociations de prix avantageux avec les fournisseurs, ainsi que des prix compétitifs sur le marché, permettent de gagner des parts de marché. Enfin, le coût de transport qui s'évalue à travers divers éléments interconnectés, notamment les réglementations gouvernementales en matière de transport, la proximité géographique des clients par rapport aux sites de production ou de distribution, ainsi que l'optimisation des réseaux logistiques, comprenant les entrepôts, les centres de distribution et les points de transit. Ces efforts visent à réduire les délais de livraison et à améliorer la compétitivité.

## 2. Fondements de l'Économie Verte

L'économie verte repose sur la conviction qu'il est possible de réaliser la croissance économique tout en préservant l'environnement et en améliorant la qualité de vie des populations. Elle cherche à aligner les objectifs économiques, environnementaux et sociaux pour créer un avenir plus durable et résilient.

### 2.1. Principes clés de l'économie verte.

L'économie verte, également connue sous le nom d'économie durable ou d'économie à faible émission de carbone, il s'agit d'un concept économique qui vise à intégrer les objectifs de développement économique avec la préservation de l'environnement
L'approche holistique de la durabilité environnementale et des aspects socioéconomiques consiste à aborder les défis complexes liés au développement durable en prenant en compte de manière intégrée les dimensions environnementales, sociales et économiques. Plutôt que de traiter ces domaines de manière isolée, cette approche reconnaît leur interdépendance et vise à trouver des solutions équilibrées qui tiennent compte des besoins actuels sans compromettre les ressources et les opportunités pour les générations futures. Ci-dessous quelques développement concernant l'approche holistique

- L'approche holistique de la durabilité cherche à intégrer les aspects économiques, environnementaux et sociaux du développement, reconnaissant que ces dimensions sont interdépendantes et doivent être gérées de manière coordonnée pour garantir la pérennité des systèmes naturels et des sociétés humaines. Daly Herman. E, (1995).
- L'approche holistique de la durabilité nécessite une gestion adaptative des systèmes complexes qui intègre les connaissances scientifiques, les valeurs sociales et les dynamiques économiques. Cela implique de maintenir les seuils planétaires critiques tout en créant des conditions propices à la prospérité humaine. Hirsch F, (2016).
- L'approche holistique de la durabilité reconnaît que la croissance économique illimitée est incompatible avec les limites planétaires. Elle cherche à réorienter les systèmes économiques vers la durabilité en réévaluant les objectifs de la prospérité, en favorisant l'équité et en préservant les écosystèmes. Tim J, (2013).

Dans ce contexte, il est essentiel de mettre en lumière les principes fondamentaux de l'économie verte, qui englobent plusieurs aspects cruciaux. Tout d'abord, il s'agit de promouvoir l'utilisation efficace des ressources en améliorant l'efficacité énergétique dans tous les secteurs, en optimisant les processus et en réduisant les pertes d'énergie. De plus, cela implique la réduction des émissions de carbone grâce à l'utilisation de sources d'énergie renouvelable telles que

l'énergie solaire, éolienne, hydroélectrique, géothermique, et autres, pour satisfaire nos besoins en énergie.
En parallèle, la promotion de l'économie circulaire joue un rôle clé. Cela inclut l'adoption de techniques avancées de tri des déchets et de recyclage des matériaux, ainsi que la mise en place de politiques et d'incitations visant à encourager la transition vers une économie à faibles émissions de carbone. En outre, il est crucial de mettre l'accent sur l'optimisation de l'utilisation de l'eau et des intrants agricoles, tout en sensibilisant à l'importance de l'utilisation responsable des ressources et en fournissant une formation sur les pratiques durables. Enfin, il est essentiel de souligner que l'économie verte aspire à transformer nos modes de production et de consommation. Elle vise à minimiser les impacts environnementaux tout en favorisant la croissance économique et la création d'emplois durables.

### 2.2. Les enjeux de la transition durable

Le processus d'une transition durable fait référence au passage d'un modèle économique, social et environnemental axé sur la durabilité, la préservation des ressources et la réduction des impacts négatifs sur la planète. Cette transition vise à répondre aux défis actuels tels que le changement climatique, la perte de biodiversité, la dégradation de l'environnement et les inégalités sociales.
En effet, **le changement climatique** est devenu l'une des préoccupations majeures de notre époque. Les émissions croissantes de gaz à effet de serre, principalement issues de l'utilisation de combustibles fossiles tels que le charbon, le pétrole et le gaz, contribuent de manière significative au réchauffement planétaire. Ce phénomène entraîne des conséquences graves telles que l'élévation du niveau de la mer, les sécheresses accrues, les phénomènes météorologiques extrêmes et la perturbation des écosystèmes. Pour faire face à cette situation, le passage vers une économie verte et durable est l'une des pierres angulaires de cette transition. Cela implique un déplacement des sources d'énergie traditionnelles vers des alternatives plus propres et renouvelables, telles que l'énergie solaire, éolienne, hydraulique et géothermique.
L'intégration croissante de ces sources d'énergie renouvelable permettrait de réduire la dépendance aux combustibles fossiles, limiter les émissions de gaz à effet de serre, créer de nouvelles opportunités d'emploi et stimuler l'innovation, tout en réduisant la volatilité des prix de l'énergie associée aux combustibles fossiles.

Par ailleurs, **la perte de biodiversité et la dégradation des écosystèmes** ont des conséquences profondes sur la stabilité des services écosystémiques qui soutiennent la vie humaine, par conséquent, la protection de la biodiversité et la conservation des écosystèmes ne sont pas uniquement des impératifs environnementaux, mais aussi des nécessités pour la durabilité de nos sociétés. Dans ce cadre, une transition durable est nécessaire pour la mise en œuvre de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Cela pourrait inclure des méthodes d'agroécologie qui promeuvent la coexistence harmonieuse entre l'agriculture et la biodiversité native.

En revanche, la mise en place de pratiques durables repose en grande partie sur **l'innovation technologique et la mise en place d'infrastructures appropriées.** En effet, l'innovation technologique est nécessaire pour développer des solutions novatrices et durables, cela peut inclure, le développement de nouvelles sources d'énergie propre, l'optimisation des processus de production pour réduire les déchets et les émissions, ainsi que la mise au point de technologies de pointe pour la surveillance environnementale et la gestion des ressources.
Par ailleurs, la mise en place des infrastructures appropriées s'avère nécessaire pour faciliter l'intégration des énergies renouvelables, mettre en place des systèmes de gestion des déchets et de l'eau et développer d'infrastructures de transport durable. Dans ce cadre, les gouvernements,

les entreprises et les institutions jouent un rôle clé dans la promotion de l'innovation et dans la création des conditions propices à l'adoption des nouvelles technologies et des infrastructures durables. Cela peut inclure des incitations fiscales pour les entreprises qui investissent dans la recherche et le développement de technologies vertes, ainsi que des politiques de planification urbaine qui encouragent la construction d'infrastructures durables.

Pour que la transition vers une économie durable soit couronnée de succès, il est crucial de mobiliser des financements appropriés. Cette transition nécessite des ressources financières considérables pour soutenir le développement de projets et d'initiatives axés sur la durabilité environnementale, sociale et économique. Dans ce cadre, les investissements durables peuvent se concentrer sur un large éventail de domaines, allant des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique à la conservation de la biodiversité, à la gestion des ressources en eau et à la promotion de l'agriculture durable. L'élément clé de cette démarche consiste à réorienter les flux de capitaux vers des initiatives durables telles que les obligations vertes, les fonds d'investissements responsables et les indices ESG (Environnement, Social et Gouvernance) plutôt que vers des industries polluantes ou non durables. Cela peut se faire par le biais de politiques incitatives, de réglementations favorables, de normes environnementales et sociales, ainsi que par la promotion de la transparence et de la divulgation d'informations sur l'impact environnemental et social des investissements.
Dans le même cadre d'analyse, il est important de signaler qu'une transition durable réussie doit prendre non seulement les considérations environnementales et économiques mais aussi **l'aspect social**. Cela implique la mise en place des politiques et mesures visant à réduire les écarts de revenus, renforcer les filets de sécurité sociale, soutenir la requalification professionnelle et promouvoir la création d'emplois durables par le biais de formations adaptées aux besoins des nouveaux secteurs émergents, dans le but de maintenir la stabilité économique et sociale.
A ce niveau d'analyse, il est important de noter que, la transition durable est un processus complexe et multidimensionnel qui requiert des efforts considérables. Les enjeux sont interconnectés et exigent une approche holistique pour parvenir à un avenir plus résilient sur les plans environnemental, social et économique.

## 3. L'Économie verte au service de la compétitivité du secteur agricole

Le Maroc accorde une importance centrale au secteur agricole dans ses orientations de développement en raison de ses implications significatives sur le plan économique, social et environnemental. Au fil des années, ce secteur s'est distingué en tant que moteur pour l'ensemble de l'économie nationale, ayant contribué à dynamiser l'émergence de nombreuses autres activités économiques.
Dans cette optique, le Maroc a instauré diverses politiques et initiatives pour renforcer les filières compétitives du secteur agricole, ainsi que pour accroître la résilience et favoriser l'inclusion au sein de sa politique agricole.

### 3.1. Etat des lieux de la transition durable du secteur agricole

Compte tenu des défis environnementaux et socio-économiques auxquels le Maroc est confronté, plusieurs stratégies et programmes ont été mises en place pour promouvoir la transition durable dans le secteur agricole. Le tableau ci-dessous expose les principaux efforts déployés dans ce cadre.

**Tableau 1** : Les principales initiatives mises en œuvre par le Maroc durant la période 2008-2022

| | |
|---|---|
| **Stratégies et programmes** | Le Maroc a élaboré plusieurs stratégies et plans visant à promouvoir l'agriculture durable, accroître la productivité, améliorer la gestion de l'eau et garantir la protection des agriculteurs, tels que<br>➢ Le Plan Maroc Vert<br>➢ Génération Green<br>➢ Stratégie Nationale de Développement Durable<br>➢ Stratégie de Développement de l'Espace Rural<br>➢ Programmes oléicoles<br>➢ Programme national de développement des parcours et de régulation des flux de transhumants<br>➢ Stratégie de Conservation et de Valorisation des Ressources Génétiques des Plantes Cultivées<br>➢ Programme de réhabilitation des périmètres de PMH prévu sur 150 000 ha à l'horizon 2030<br>➢ Assurance multirisque climatique. |
| **Irrigation et gestion de l'eau** | Étant donné que le Maroc fait face à des défis de rareté de l'eau, des efforts ont été déployés pour améliorer l'efficacité de l'irrigation.<br>Des mesures de généralisation des techniques d'irrigation économes en eau et de valorisation de l'eau agricole ont été adoptées à travers 4 principaux programmes<br>➢ Programme National d'Économie d'Eau en Irrigation (PNEEI)<br>➢ Programme d'Extension de l'Irrigation (PEI) à l'aval des barrages<br>➢ Programme de réhabilitation et de sauvegarde des périmètres de Petite et Moyenne Hydraulique (PMH)<br>➢ Programme de Promotion du Partenariat Public-Privé |
| **Gestion des déchets agricoles** | Bien que l'agriculture marocaine ait connu une évolution notable au cours des deux dernières décennies, l'engagement du secteur dans la gestion et l'exploitation des déchets demeure limité. Le potentiel des déchets agricoles, particulièrement les déchets organiques, n'a pas encore été évalué de manière mesurable<br>Cependant, des actions incitatives pour la promotion du compostage des déchets agricoles et d'élevage ont été mises en place<br>➢ Construction de bassins d'accumulation des déchets de trituration des olives, |

| | |
|---|---|
| | ➢ Création d'une unité de valorisation du plastique agricole à la commune de Drarga (région Souss-Massa).<br>➢ Formation des agriculteurs sur les mesures de conservation de la biodiversité et la dégradation des sols ;<br>➢ Assistance technique |

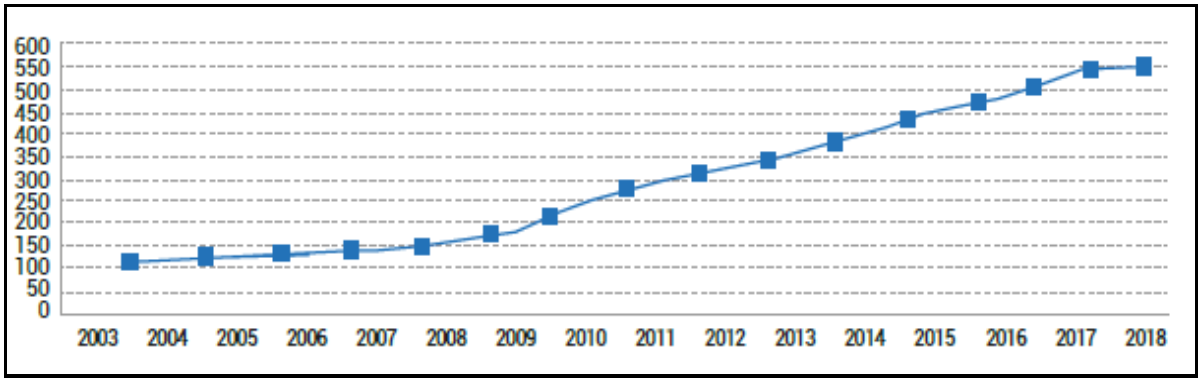
À ce stade, il convient de souligner que, malgré les efforts entrepris pour promouvoir la transition durable du secteur agricole, des entraves et des défis subsistent toujours, impactant ainsi les performances du secteur.

### 3.2. Innovation durable et compétitivité du secteur agricole

La stratégie nationale de développement durable (SNDD) adoptée par le Maroc représente une vision anticipatrice pour le projet national de l'économie verte. Son objectif est de trouver un équilibre entre la compétitivité du secteur agricole et les impératifs du développement durable. Cela se réalise par l'adoption de nombreuses pratiques et technologies innovantes, détaillées comme suit :

L'utilisation des plateformes en ligne et des applications mobiles fournissant aux agriculteurs des informations sur la météo, des conseils agronomiques et des données sur les prix du marché…etc., ainsi que, l'utilisation des drones équipés de capteurs et de caméras permettant de surveiller les champs et identifier rapidement les signes de ravageurs ou de maladies, ce qui facilite une intervention ciblée minimisant l'utilisation excessive de produits chimiques.
Egalement, l'utilisation des systèmes d'irrigation intelligents équipés de capteurs et de contrôleurs automatisés permettent d'ajuster automatiquement la fréquence et la quantité d'eau en fonction des signes visibles de stress hydrique des plantes et des conditions climatiques, ainsi que, l'adoption des techniques d'irrigation plus précises et ciblées, telles que l'irrigation goutte à goutte ou l'irrigation par aspersion, qui délivrent l'eau directement aux racines des plantes, permettant une utilisation efficace de l'eau en agriculture.

**Graphe** : Superficie irriguée en goutte à goutte (Kha)



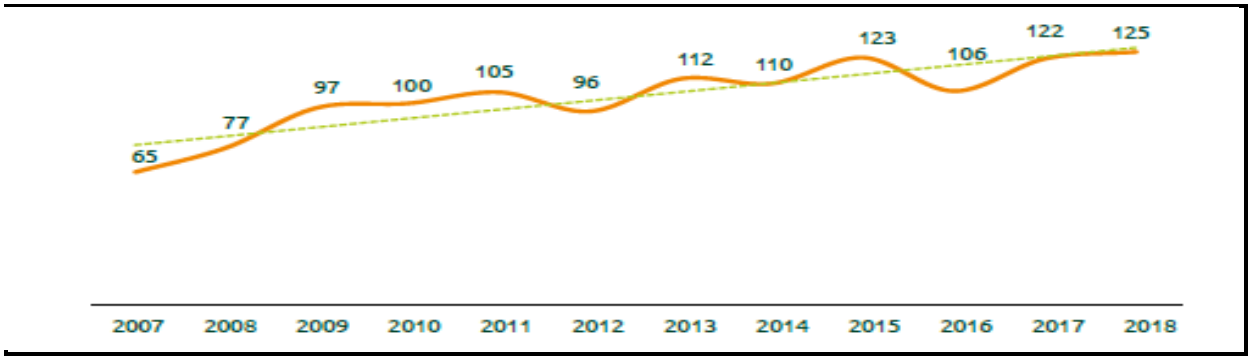

**Source :** HCP

De même, l'utilisation des énergies renouvelables dans l'agriculture, telles que l'énergie solaire et éolienne pour l'irrigation agricole et les besoins de pompage d'une part et les projets de dessalement de l'eau de mer destinée à l'agriculture d'une part, permettent de diminuer la

dépendance aux combustibles fossiles et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Enfin, la mise en place des techniques innovantes de traitement et de valorisation des aliments pour le bétail à partir de sous-produits agricoles comme le cactus et le grignon des olives, permettant d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources en recyclant les nutriments et en réduisant les pertes.

Dans ce cadre d'analyse, on peut noter que la mise en place de ces technologies innovantes dans le secteur agricole, ainsi que l'adoption de pratiques durables, ont renforcé la compétitivité des exportations marocaines, stimulé la croissance du PIBA (Produit Intérieur Brut Agricole) et favorisé la création d'emplois en milieu rural. En effet, La richesse générée, évaluée en fonction du PIBA, a connu une augmentation de 65 milliards de dirhams à 125 milliards de dirhams en 2018, soit une croissance deux fois plus rapide que celle observée au cours de la décennie précédente (1997-2007).

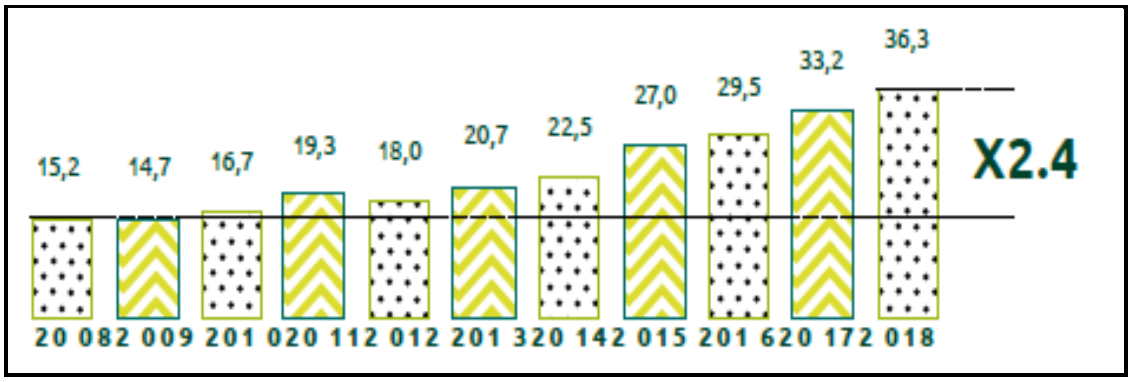
**Graphe** : Évolution du PIBA en MMDH




**Source** ; HCP

Cette tendance a eu un impact positif sur la valeur des exportations agricoles entre 2008 et 2018, atteignant ainsi 36,3 milliards de dirhams en 2018, par rapport aux 15,2 milliards de dirhams enregistrés en 2008.

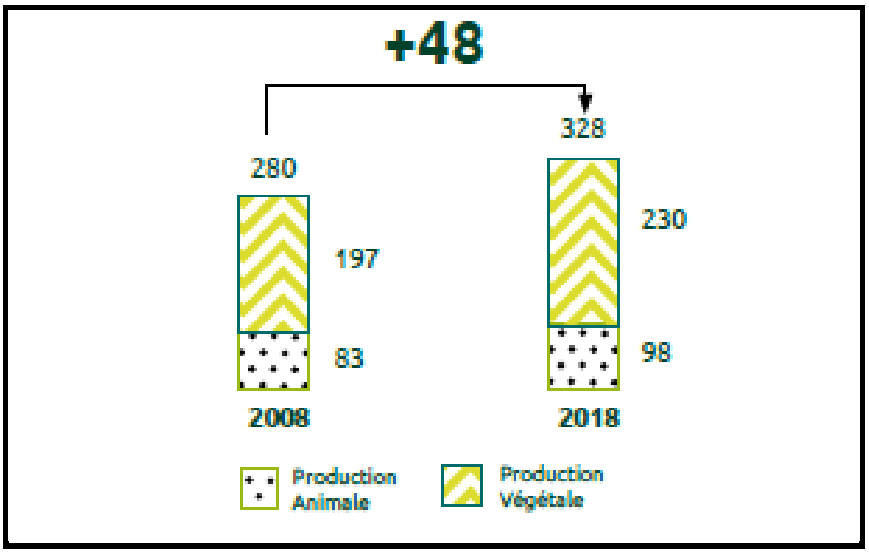
**Graphe** : Évolution de la valeur des exportations agricoles en MMDH




**Source** : Office des Changes

Outre son impact économique, le secteur agricole occupe une place prépondérante sur le plan social en raison de sa contribution significative à l'emploi, en particulier dans les zones rurales. En effet, l'amélioration de la productivité agricole, l'augmentation de la capacité d'exportation et le développement de nouvelles filières intensives en main-d'œuvre ont été des facteurs déterminants dans la création de près de 50 millions de journées de travail supplémentaire, équivalentes à environ 250 000 à 300 000 emplois agricoles à temps plein. Cette dynamique a eu un impact social majeur en renforçant les opportunités d'emploi et en contribuant à atténuer le chômage, en particulier dans les régions rurales du pays.

**Graphe** : Estimation du nombre de journées de travail agricole en millions




**Source** : Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts

L'innovation et les technologies vertes sont essentielles pour faire progresser la transition durable du secteur agricole. Elles permettent de relever les défis environnementaux, tout en ouvrant la voie à de nouvelles opportunités économiques, à la création d'emplois et au renforcement de la compétitivité.

## CONCLUSION

Notre recherche sur l'économie verte au service de la compétitivité du secteur agricole révèle l'importance cruciale de la transition vers des pratiques agricoles durables pour assurer à la fois la prospérité économique et la préservation de l'environnement. Les éléments que nous avons examinés démontrent que l'adoption de méthodes agricoles respectueuses de l'environnement, la promotion de l'efficacité des ressources et l'investissement dans des technologies vertes peuvent non seulement renforcer la résilience des agriculteurs face aux défis actuels et futurs, mais également stimuler la croissance économique et la compétitivité à long terme du secteur

Cependant, pour que cette transition réussisse, il est impératif que les acteurs gouvernementaux, les entreprises agricoles, les chercheurs et la société civile collaborent étroitement. Des politiques incitatives, des investissements ciblés et une sensibilisation accrue sont essentiels pour accélérer cette transformation. Toutefois, il est crucial de tenir compte de certaines limites et défis qui nécessitent d'être pris en considération dans notre travail.

- L'agriculture est un domaine complexe qui varie considérablement d'une région à l'autre en termes de pratiques agricoles, de ressources disponibles, de besoins alimentaires et de préoccupations environnementales. Une approche unique de l'économie verte ne peut pas nécessairement s'appliquer uniformément partout.
- La transition vers des pratiques agricoles vertes nécessite du temps, et les avantages environnementaux et économiques peuvent ne pas être immédiatement perceptibles. Certains agriculteurs peuvent hésiter à s'engager dans cette voie en raison de préoccupations concernant la viabilité à court terme.
- La compétitivité du secteur agricole est influencée par de nombreux facteurs, y compris les politiques gouvernementales, les marchés internationaux, les fluctuations des prix

des matières premières, etc. Il peut être difficile d'isoler l'impact spécifique de l'économie verte.

Cela crée également des opportunités à exploiter pour exploiter le potentiel de la transition durable du secteur agricole. En effet, parmi les axes de recherche susceptibles de prolonger notre travail, on peut relever, l'étude des compétences nécessaires dans le secteur agricole au Maroc, en mettant particulièrement l'accent sur les pratiques durables, afin de repérer les lacunes actuelles et de déterminer les besoins en formation dans le but de renforcer la compétitivité de ce secteur.

## BIBLIOGRAPHIE


Daly Herman E., (1995), "On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development", Environmental Values, vol. 4, n° 1, p. 49-55.

Debonneuil, M &Fontagné, L (2003), Compétitivité, Conseil d'Analyse Economique, Paris, La Documentation Française

Garelli,S. (2000), Competitiveness of Nations: the fundamentals, the world Competitiveness, Yearbook

Grossman, F. et Helman, E., Trade, innovation, and Growth, (1990).

Hirsch F. (2016), Les limites sociales de la croissance, Paris, Les Petits Matins., pages 95b, Éditions C.E.R.A.S

Martinet, A.C. (1984), Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise, Economica

Martin, et Al (1990), Report: Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry, Growing Together, Ministers of Agriculture Canada

Rapport, (2020), « La transition du Maroc vers une économie verte : Etat des lieux et inventaire » Ministère de la transition énergétique et du développement durable

Rapport, (2019), « Agriculture en chiffres 2018 », Ministère de l'Agriculture, de la pêche Maritime, du développement rural et des Eaux et Forêts.

Rapport, (2020) « Le plan Maroc vert : Bilan et impacts 2008-2018 », Ministère de l'Agriculture, de la pêche Maritime, du développement rural et des Eaux et Forêts.

Sharples, J. (1990), Long run competitiveness ofAustrlian agriculture, USDA. Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 243.

Tim J, (2013), « prospérité sans croissance », dans Afrique contemporaine » Pages 152 à 154, Editions de Boeck Supérieur

# OPTIMISATION DE L'ECOLOGIE INDUSTRIELLE POUR LA VALORISATION MAXIMALE DES DECHETS DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION

**SANHAJI Nada**
Université Mohammed V, Rabat – Maroc
E-mail : nada.sanhaji@um5r.ac.ma

***Résumé :***

*Avec l'accent mis à l'échelle mondiale sur la préservation de l'environnement et les pratiques durables, les industries du monde entier explorent des solutions pour réduire leurs empreintes écologiques. L'industrie du papier et du carton au Maroc n'échappe pas à cette problématique et fait face à des défis liés à la gestion des déchets et à l'impact environnemental.*

*Notre étude, de nature exploratoire, a été menée au sein d'une entreprise installée au Maroc, opérant dans l'industrie du papier et du carton. Elle vise à mettre en lumière le rôle essentiel du recyclage en tant qu'outil indispensable pour atteindre la durabilité environnementale et économique dans l'industrie du papier et du carton, en analysant une étude de cas réussie d'une entreprise leader du secteur qui a adopté des initiatives de recyclage, démontrant leur impact positif sur la préservation de l'environnement et l'efficacité économique.*

*La communication proposée vise à apporter des idées et des recommandations précieuses pour encourage d'autres entreprises de l'industrie du papier et du carton, aussi bien au Maroc que dans le monde, à adopter des pratiques écologiquement responsables grâce au recyclage et à la valorisations des déchets. En partageant nos résultats, nous souhaitons susciter des discussions et des collaborations qui mèneront à un avenir plus durable et respectueux de l'environnement pour le secteur.*

***Mots-clés :*** *Ecologie industrielle , Economie circulaire ,Valorisation des déchets , Recyclage des déchets , Durabilité économique et environnementale.*

***Abstract*** :

With a global emphasis on environmental preservation and sustainable practices, industries worldwide are exploring solutions to reduce their ecological footprint. The paper and cardboard industry in Morocco isn't exempt from this issue and faces challenges related to waste management and environmental impact.

Our exploratory study was conducted within a company based in Morocco, operating in the paper and cardboard industry. It aims to highlight the essential role of recycling as a crucial

tool to achieve environmental and economic sustainability within the paper and cardboard industry.

The study analyze successful case studies of a leading company in the sector that has adopted recycling initiatives, demonstrating their positive impact on environmental preservation and economic efficiency.

The proposed communication seeks to provide valuable insights and recommendations to encourage other companies in the paper and cardboard industry, both in Morocco and globally, to embrace environmentally responsible practices through recycling and waste valorization.

By sharing our results, we aim to foster discussions and collaborations that will lead to a more sustainable and environmentally friendly future for the sector.

**Keywords :** *Industrial ecology, circular economy, waste valorization, waste recycling, environmental and economic sustainability.*

## INTRODUCTION

Toute économie est susceptible de souffrir d'une dégradation de son environnement, notamment en raison de l'augmentation de la population, de l'industrialisation et du développement des activités, ainsi que des problèmes écologiques. Pour améliorer leur compétitivité, les entreprises doivent optimiser l'utilisation des ressources et prendre des mesures pour limiter et corriger les impacts environnementaux tels que la pollution de l'eau, de l'air, du sol, les déchets, le bruit et les problèmes liés aux écosystèmes. L'industrie du papier et du carton est confrontée à des défis croissants en matière de durabilité et de responsabilité environnementale.

Grace à cette étude nous allons explorer les pratiques que les entreprises peuvent adopter pour optimiser leur production, en tenant compte à la fois des impératifs de rentabilité économique et de la réduction de leur impact sur l'environnement.

L'objectif de notre étude est de répondre à la problématique suivante : Face aux enjeux environnementaux grandissants et à la nécessité d'une gestion responsable des ressources, comment les entreprises de l'industrie du papier et carton peuvent-elles optimiser leur production pour concilier les impératifs de rentabilité économique tout en réduisant leur impact sur l'environnement ?

- **Hypothèse 1** : Le recyclage des déchets préserve les ressources naturelles, réduit l'impact environnemental et favorise une écologie industrielle durable.
- **Hypothèse 2** : La valorisation des déchets permet aux entreprises d'améliorer leur rentabilité économique en optimisant l'utilisation des ressources, tout en attirant des consommateurs soucieux de l'impact environnemental de leurs achats.

Ce travail présente en première partie un cadre théorique basé sur une documentation variée, comprenant des rapports et des rapports et des sources provenant d'organismes nationaux et internationaux, afin de mettre en évidence l'importance du développement durable et de l'économie circulaire.

Ce travail sera ensuite complété par une étude qualitative menée auprès des employés de l'usine étudiée, notamment les responsables, les conducteurs de machines, les caristes et les opérateurs.

Enfin, nous présenterons et discuterons les résultats obtenus, en identifiant les conditions optimales pour le recyclage et l'utilisation de ressources recyclées dans la production, tout en tenant compte des couts privés liés au recyclage.

## 2. REVUE DE LITTERATURE :

### 2.1. Déchets :

Le terme déchet fait référence aux ordures, aux résidus et objets obsolètes qui sont inutilisables et non consommables. Dans le contexte industriel, il désigne la diminution quantitative et qualitative qui se produit tout au long du cycle de production, de transformation ou lors du transport, tout simplement il s'agit d'une détérioration de la qualité et de la valeur.

La décision révisée de l'OCDE en 2009 a apporté une légère modification à la définition des déchets. Selon cette nouvelle définition, les déchets sont des substances ou des objets qui sont éliminés ou en cours de valorisation, ou qui sont destinés à être éliminés ou valorisés, conformément aux dispositions du droit national. ( Organisation de coopération et de développement économiques, 2009).

### 2.2. Ecologie industrielle

L'agence de l'environnement et de la maitrise de l'énergies définit l'écologie industrielle comme une démarche d'optimisation des flux de matière et d'énergies, généralement engagée par plusieurs entreprises situées sur un même territoire, dans le but d'optimiser la rentabilité des entreprises engagées, de limiter les impacts environnementaux , aussi que de sauvegarder les emplois et de renforcer l'attractivité du territoire ( ADEME , 2013).

Au sens large l'écologie industrielle s'appuie sur deux grandes méthodologies, le métabolisme industriel basé sur une analyse des flux et stock de matière et d'énergie, et les analyses de cycle de vie ( Suren Erkman, 2013).

L'objectif de l'écologie industrielle selon Robert Frosch et Nicholas Gallopoulos est d'évoluer d'une économie linéaire vers une économie circulaire ( Vivien et al , 2013 , p 155 ). Il s'agit d'une part d'optimiser la gestion des flux de matière et d'énergies à travers la mise en œuvre se synergie et de mutualisations des flux, et d'autre part de mettre en place des filières de recyclage, de valorisation et de réemploi.

A partir de ces définitions, on peut dire que l'écologie industrielle est une véritable composante opérationnelle du développement durable qui assure la transition de l'économie linéaire qui ne prend pas en considération l'épuisement des ressources ni les déchets produits, vers une économie circulaire qui est inspirée du fonctionnement des écosystèmes naturels.

### 2.3. Economie circulaire

C'est une alternative au modèle linéaire « extraire, fabriquer, consommer, jeter » ( Ghisellini et al, 2016). Il s'agit tout simplement de transformer les déchets en nutriments qui seront réintroduits dans le cycle de production-consommation ( Geissdoerfer et al, 2017 ; Blomsma et Brennan , 2017).

L'économie circulaire doit répondre à des objectifs environnementaux, à travers la préservation des ressources, et sociaux via le développement de l'emploi par exemple, tout en maintenant une performance économique ( Schaltegger et al, 2012). Des auteurs considèrent ainsi qu'elle est soit un substitut au développement durable, soit un moyen de l'opérationnaliser ( Kirchherr et al, 2017 ; Merli et al, 2018).

En se basant sur ces deux définitions on peut conclure que l'économie circulaire vise à réduire l'utilisation des ressources non renouvelables et à minimiser les déchets en établissant des flux de matière et d'énergie qui circulent de manière cyclique dans des boucles fermées.

En maintenant ces boucles fermées, on favorise la préservation de la valeur économique des produits et des matières en les réutilisant et en prolongeant leur durée de vie autant que possible.

### 2.4. Valorisation des dechets

La valorisation des déchets est une pratique industrielle qui comporte deux aspects : la recherche de nouvelles opportunités commerciales et la réduction des coûts de production et de la consommation d'énergie. Par conséquent, l'engagement dans ce domaine n'est pas motivé uniquement par des préoccupations écologiques et de préservation de l'environnement, mais aussi par le souci de rentabilité.

La valorisation est une action de réutilisation, recyclage et compostage de déchet afin de préserver l'environnement et réaliser un profit économique, elle permet de prolonger la durée de vie de la matière et de diminuer la quantité à enfouir en décharge. En outre, la valorisation rend les déchets comme produit de valeur, une matière première qui concurrence la matière première vierge.

### 2.5. Recyclage des dechets

Le recyclage est l'un des modes de récupération des déchets qui s'inscrit dans l'optique du développement durable. Il sert à traiter les déchets industriels et ménagers afin de créer un nouveau produit.

#### 2.5.1. Techniques de recyclage

Il existe trois techniques de recyclage : chimique, mécanique et organique.

Ce qui les différences sont les méthodes et les moyens utilisés pendant le processus de recyclage :

- Le recyclage chimique se fait par l'utilisation des produits chimiques afin de séparer les composants.
- Le recyclage mécanique en utilisant des machines spécialisées , par exemple pour broyer.
- Le recyclage organique consiste après compostage ou fermentation, à produire des engrais et du carburant tel que le biogaz.

#### 2.5.2. L'importance du recyclage des dechets

Après plusieurs lectures nous avons constaté que le recyclage est une opportunité économique, environnementale et sociale, il est considéré comme un frein aux externalités écologiques négatives liées au déchet, aussi il préserve les ressources naturelles à la génération future :

En gros il permet de :

**Economiser l'énergie et diminuer la pollution** : L'énergie usée pendant le processus du recyclage est moins polluantes que celle usée or recyclage. Les déchets recyclées sont des matières premières secondaires alors la durée du cycle de production est plus courte que celle du cycle de production de matière brute. Par conséquent, il est considéré comme un moyen excellent d'économiser de l'énergie.

**Economiser les ressources naturelles et rentabiliser l'économie industrielle** : Le principe du recyclage est d'utiliser du vieux matériel pour créer un nouveau produit. Par conséquent cet usage favorise considérablement l'économie des ressources naturelles.

**Développer de nouveaux marchés** : Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de l'impact environnemental de leurs achats. Le recyclage offre la possibilité de répondre à cette

demande en proposant des produits fabriqués à partir de matériaux recyclés. Les entreprises qui se positionnent sur ce marché peuvent attirer une clientèle soucieuse de l'environnement.

## 3. CONTEXTE DE L'INDUSTRIE DE PAPIER ET DE CARTON :

L'industrie de papier et de carton au Maroc joue un rôle important dans l'économie du pays, le secteur est caractérisé par la présence de plusieurs entreprises spécialisées dans la production de papier et de carton, ainsi que dans la transformation de ces matériaux en produits finis tels que les emballages, les boites, les sacs … Le Maroc dispose d'une industrielle solide dans ce domaine, avec plusieurs entreprises locales et internationales opérant dans le pays.

Le pays bénéficie d'une main d'œuvre qualifiée et d'une infrastructure adéquate pour soutenir l'industrie. Le secteur est en constante évolution avec des investissement dans des nouvelles technologies pour améliorer la qualité des produits. L'industrie répond aux besoins du marché intérieur, mais exporte également une partie de sa production vers d'autres pays.

En résumé, c'est un secteur dynamique qui contribue à l'économie nationale tout en s'adaptant aux nouvelles tendances et en mettant l'accent sur la durabilité et la qualité des produits.

### 3.1. Les dates clees de l'histoire du papier

La découverte du papier est généralement attribué à la Chine en 105 après J.C. A l'époque la pâte à papier était fabriquée à partir de vieux chiffons, d'écorces et de filets réduits en bouillie. En France, les premiers documents d'archives écrits sur papier n'apparaissent qu'au 13eme siècle. L'invention de la première machine à papier en continu en 1799 a permis une production plus importante et à moindre cout. L'industrialisation massive de la production de papier a commencé en Europe et aux Etats-Unis vers 1825, et aujourd'hui la consommation mondiale de papier et de carton atteint plus de 350millions de tonnes ( source : confederation of european paper industries ).

- 105 après JC : Codification de l'art de faire du papier par Tsai Loun, Ministre Chinois de l'agriculture.
- Xème siècle : Premiers moulins à papiers en Europe, près de Valence ( Espagne ) .
- 1445 : Invention de l'imprimerie à Strasbourg, par Gutenberg.
- Vers 1600 : Premiers essais de Papin pour ramollir le bois dans son digesteur.
- 1799 : Invention de la 1ère machine à papier en continu par le Français Louis-Nicolas Robert.
- 1803 : Brevets accordés aux Frères Fourdrinier pour une machine à table plate.
- 1857 : Invention du papier toilette aux Etats Unis.
- 1871 : Premier brevet de papier ondulé pour emballage.
- 1884 : Développement de la pâte à papier chimique et naissance de la pâte Kraft.
- 2000 : Certaines machines peuvent atteindre les vitesses de 2200 m/min.

### 3.2. Composants du papier

Le papier est un matériau complexe produit en grande quantité et à grande vitesse, il est composé de fibres cellulosiques dont la répartition assure les propriétés finales du produit. Il existe deux grands types de fibres provenant du bois :

- Les fibres courtes provenant des feuillus ( exemple : eucalyptus, peuplier…)
- Les fibres longues provenant des résineux ( exemple : pin, sapin …)

Le procédé de fabrication de la pâte à papier dépend de la matière première utilisée ( bois, vieux papiers …), et du type d'énergie utilisée pour séparer les fibres du bois.

Nous distinguons donc plusieurs types de pâte à papier :

- **La pâte chimique** : on utilise des produits chimiques pour dissoudre la lignine et ainsi séparer les fibres dans les copeaux de bois ( exemple papiers Kraft).
- **La pâte mécanique** : on n'utilise que l'énergie mécanique pour séparer les fibres, en les arrachant du bois ( technique non utilisée pour les papiers pour ondulé).
- **La pâte mi- chimique** : c'est un compromis entre les deux précédentes techniques, en utilisant à la fois des produits chimiques et de l'énergie mécanique.
- **La pâte de Fibres Cellulosiques de Récupération (FCR)** : il suffit de re-disperser les fibres des vieux papiers, et d'éliminer toutes les impuretés.

## 4. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

L'industrie de papier et de carton est souvent critiquée pour sa contribution à la déforestation qui peut entrainer la diminution de la biodiversité et la dégradation des écosystèmes. L'utilisation des fibres recyclées permet de réduire la demande de matières premières vierges et de minimiser l'impact environnemental associé à l'exploitation forestière. En plus, les pratiques durables et respectueuses de l'environnement sont de plus en plus valorisées par les consommateurs qui sont de plus en plus soucieux de l'impact environnemental de leurs achats. Pour comprendre en détail les phénomènes qui se produisent lors de la transition vers l'économie circulaire, une recherche qualitative avec immersion sur le terrain est nécessaire.

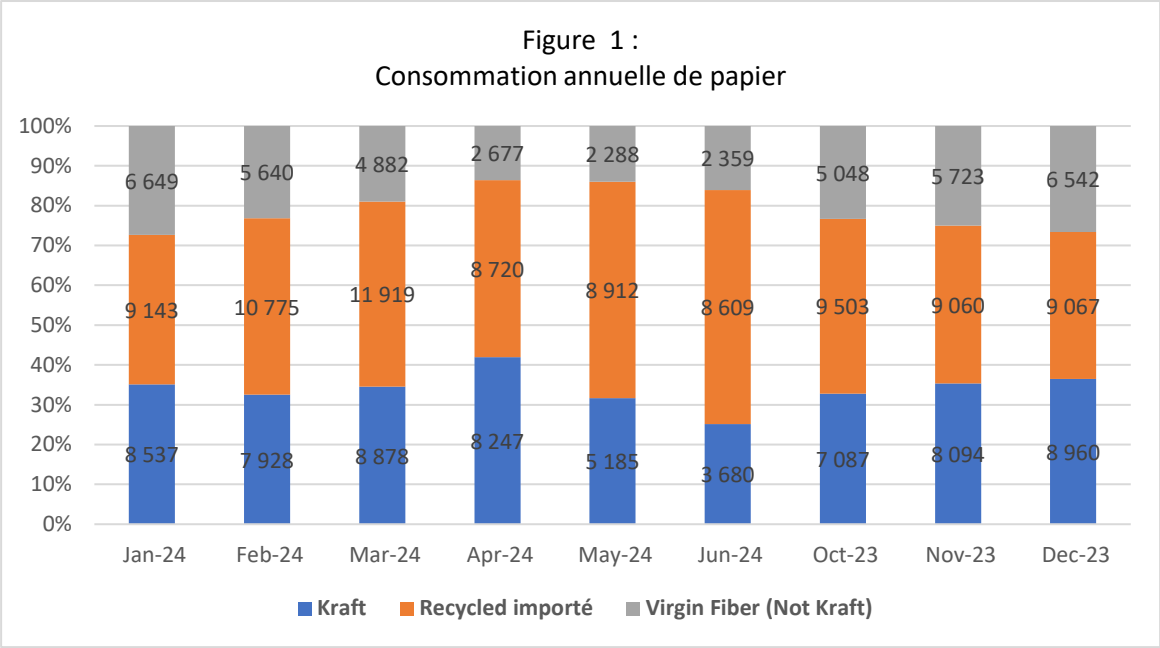
Le site de production étudié produit des caisses américaines et des plateaux pour emballer différents types d'articles. A travers notre étude nous souhaitons analyser la possibilité de mettre en œuvre un programme de recyclage interne pour réutiliser les déchets de production.

Les données primaires utilisées dans notre étude de cas comprennent les résultats des entretiens et les documents associés à l'examen du projet. Les données secondaires proviennent des documents sectoriels et de la presse.

Selon l'histogramme ci-dessous, le papier recyclé est le type de papier le plus utilisé dans le processus de production.

### 4.1. Situation actuelle

Selon les résultats des entretiens faits avec les responsables, cette situation s'explique par le cout réduit du papier recyclé importé par rapport aux autres types de papier, ainsi que par les préférences des clients qui privilégient les achats à moindre cout. L'introduction d'une ligne de production dédiée au papier recyclée pourrait apporter de nombreux avantages en termes d'économie d'approvisionnent.




***Source : Elaboré par nos soins***

### 4.2. Diagramme de SIPOC

Le diagramme ci-dessous illustre que l'entreprise sera son propre client ; Nous avons suggéré de modéliser le processus de recyclage de papier afin de déterminer les besoins nécessaires pour recycler 85 708 tonnes de papier, soit une moyenne de 10 000 tonnes par mois.

Cette approche permettra à l'entreprise de gérer efficacement ses besoins, d'éviter les couts et les risques liés au transport, au dédouanent et aux éventuels retards des fournisseurs, plutôt que d'importer le papier.

De plus, si l'unité de recyclage parvient à répondre aux besoins du site et à produire un excèdent, elle aura la possibilité d'augmenter le volume de recyclage et de recherche de potentiels clients pour rentabiliser son activité.

***Figure 2 : Diagramme de SIPOC***

| Suppliers | Inputs | Process | Outputs | Customers |
|---|---|---|---|---|
| **Usine**<br><br>Machines :<br>**Onduleuse**<br>**ransformation**<br><br>Service :<br>Expédition | Eau<br><br>Chutes de coupe<br><br>Rognures de production<br><br>Produits finis non conformes | Système de recyclage d'eau<br>Système de tri des déchets<br>Pulpeur<br>Table de formation<br>Enrouleuse<br>Bobineuse | Papier recyclé | **Usine**<br><br>Service<br>approvisionnement :<br>Section papier |

***Source : Elaboré par nos soins***

### 4.3. Quantite d'eau necessaire pour le recylage

Pour recycler une tonne de papier il faut environ 16 mètres cubes d'eau ( source : ENF recycling).Cela signifie que pour atteindre l'objectif de l'entreprise, qui est de recycler 10 000 tonnes de papier par mois, il faudra fournir environ 160 000 mètres cubes d'eau par mois.

⇨ **16 * 10 000 = 160 000 m3**

La production de papier et de carton nécessite une quantité importante d'eau pour les processus de fabrication, tels que le blanchiment et le traitement des fibres ( pulpeur). La consommation excessive d'eau peut entrainer une pression sur les ressources hydriques locales, l'entreprise dispose déjà d'un système de recyclage de l'eau pour réduire son empreinte hydrique.

### 4.4. Matiere premiere a utiliser

L'industrie de papier et de carton génère des déchets solides, l'usine étudiée est équipée d'un système de tri des déchets comprenant principalement les chutes de coupe, les résidus des rognes de production, ainsi que les produits non conformes qui ne peuvent pas être livrées aux clients ou les retours non conformes renvoyés par les clients. Chaque jour, l'usine génère une quantité considérable des déchets qu'elle revend à d'autres prestataires, ces déchets peuvent donc être utilisés comme matière première dans notre processus de recyclage.

### 4.5. Machines a utiliser dans le processus de recyclage

Afin de mettre en pratique notre projet il est essentiel de déterminer les machines nécessaires pour chaque étape du processus. La première étape de la fabrication de la feuille de papier consiste à mettre les fibres en suspension dans l'eau. Cette désintégration vise à séparer les fibres et à les hydrater. Ensuite, la pulpe est nettoyée des objets lourds tels que les agrafes et les trombones.

Après, le processus de désencrage permet de se débarrasser des résidus d'encre, d'impression, et de colle et d'adhésifs. Pour obtenir du papier blanc, on utilise du peroxyde d'hydrogène, de l'oxygène et du dioxyde de chlore pour le blanchir. La pâte à papier est déposée sous forme de jets sur la table de formation.

La feuille est ensuite comprimée entre deux cylindres recouverts de feutre absorbant : pour sécher la feuille, elle est passé contre des tambours de fonte chauffés à la vapeur.

Apres la fabrication de la feuille, deux procédés complémentaires sont utilisés pour améliorer la qualité d'impression du papier : le couchage et le calandrage.

La surface du papier est rendue lisse et uniforme par compression entre deux rouleaux d'acier, lors d'opérations de lissage et de calandrage. La feuille peut être enduite d'une couche de pigment minéral sur une ou deux faces pour améliorer sa qualité d'impression.

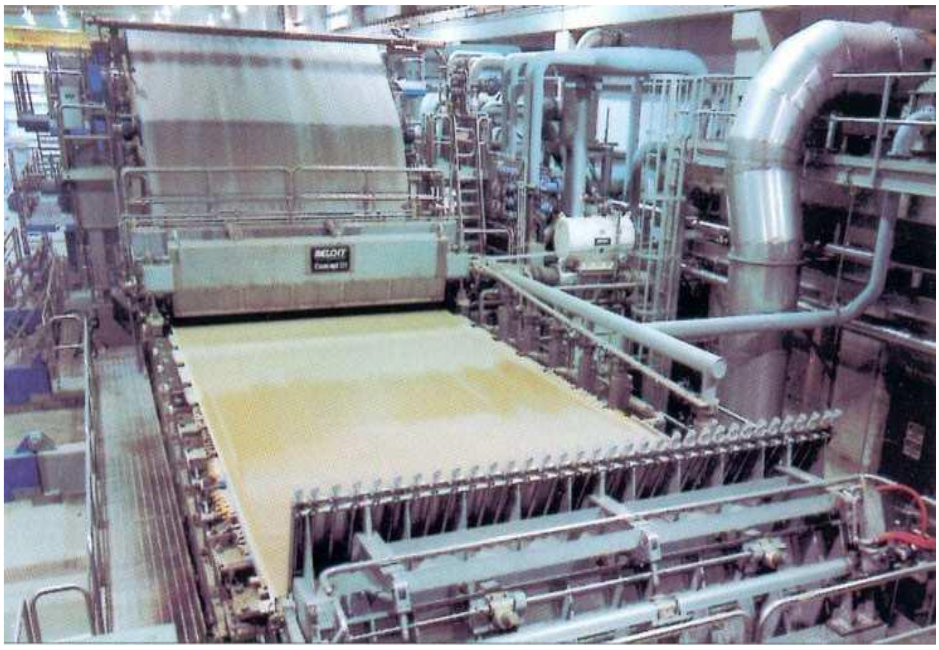
Enfin, elle est enroulée en bobines mères et s'il le faut : ré enroulée en bobines filles selon les caractéristiques demandées : Laize – Diamètre – Serrage – Poids de la bobine…

⇨ **L'usine dispose de plusieurs extensions vides qui peuvent être exploitées par ces machines.**

Les machines peuvent atteindre les performances suivantes :

- Longueur de la machine : 150 à 170 mètres
- Largeur de la machine : 10 à 12 mètres
- Vitesse de la machine : 2000 mètres / Minute : soit 120 km / h
- Capacité de production : Plus de 2000 Tonnes / jour

Figure 3 : Caisse de tête & table de formation



*Source : Elaboré par nos soins*

### 4.6. Calcul du besoin des machines

Afin d'assurer la production des quantités souhaitées, il est essentiel de déterminer le nombre de machines nécessaires pour chaque étape du processus. Pour ce faire, nous avons utilisé les équations suivantes :

$$NM = \frac{t * P}{\tau * n}$$

- P : Taux de production désiré
- t : Temps de traitement
- τ : Temps total disponible
- NM : Nombre d'équipements

Notre système de production est divisé en quatre parties distinctes que nous avons simulées séparément pour obtenir les indicateurs de performance propres à chacune d'entre elles.

Il est important de noter que la quantité produite à chaque étape est réintroduite en tant qu'entrée pour l'étape suivante.

**a) Le calcul du pulpeur :**

$$NM = \frac{365,29 * 0,017}{8 * 0,99}$$

$$NM = 0,78 = 1$$

⇨ Nous aurons besoin d'une seule machine.

**Les résultats de la simulation :**

- Le temps de traitement = 1,58 min
- Le temps entre deux sorties = 0,07 min

**b) Le calcul du processus nettoyage et tamisage :**

$$NM = \frac{365,29 * 0,08}{8 * 0,99}$$

$$NM = 1,84 = 2$$

⇨ Nous aurons besoin de deux machines

**Les résultats de la simulation :**

- Le temps de traitement = 4,80 min
- Le temps entre deux sorties = 4,85 min

**c) Le calcul du processus désencrage et épaississement :**

$$NM = \frac{365,29 * 0,08}{8 * 0,99}$$

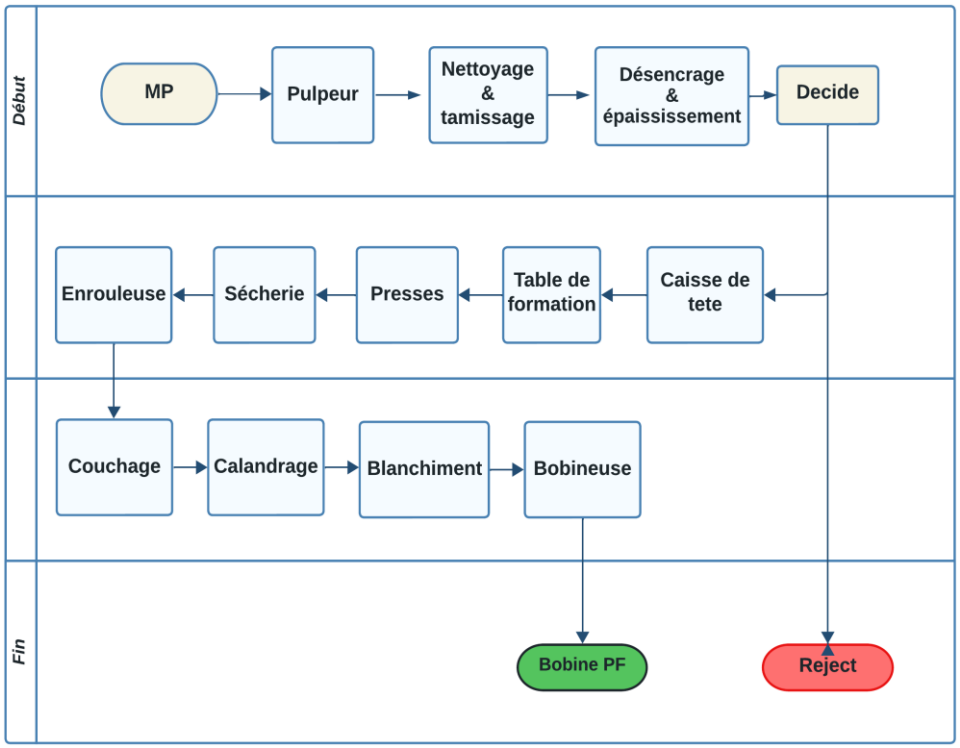
$$NM = 1,84 = 2$$

Nous aurons besoin de deux machines

**Les résultats de la simulation :**

- Le temps de traitement = 5,92 min
- Le temps entre deux sorties = 6,48 min

Figure 4 : Modélisation du système




***Source : Elaboré par nos soin***

## 5. LES RESULTATS DE LA SIMULATION DU PROCESSUS COMPLET

Nous avons mesuré le temps de traitement de la machine à l'aide d'un chronomètre :

Les résultats indiquent qu'il y a un délai de 6,4 minutes entre chaque sortie et que le temps total de traitement est de 19,3 minutes

| Le temps entre deux sorties (min) | Le temps de traitement (min) |
|---|---|
| 6 ,4 | 19,3 |

## 6. CONCLUSION

Cette étude vise à fournir des informations précieuses aux entreprises de l'industrie du papier et du carton pour les aider à concilier les impératifs de rentabilité économique et de réduction de leur impact sur l'environnement. En identifiant les meilleures pratiques et les opportunités d'optimisation de la production, les entreprises pourront améliorer leur performance environnementale tout en maintenant leur compétitivité sur le marché. Les résultats de l'enquête révèlent que les responsables de l'entreprise considèrent le recyclage des déchets et leurs valorisation comme des opérations indispensables, qui leurs permettront de réaliser d'importantes économies au niveau d'approvisionnement en matière première. De plus, l'entreprise pourrait bénéficier des avantages financier face à la politique des pouvoir publics visant à promouvoir l'activité de recyclage et à encourager la création des entreprises vertes.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES


- ADEME, 2017, Bilan national du recyclage 2005 – 2014
- Ren Y., 2007, « The circular economy in China “, Journal of Material Cycles and Waste Management, vol. 9 n° 2, p. 121-129
- Guest Author, 2012, A 10-Step Guide on How Paper is Recycled, greener ideal
- Vivien, J et Ali, (2013), L’évaluation de la durabilité, Edition NSS-dialogue, Paris – France
- Maillefert M.2009, « L’écologie industrielle : une stratégie de développement territorial durable » Ecoflash, n° 239
- Erkman S . (2004), Vers une écologie industrielle, 2004, deuxième édition, Charles Léopold Mayer, Paris – France
- Manuel d’application pour le contrôle des mouvements transfrontières de déchets recyclables

# MANAGEMENT DES PRESSIONS DES PARTIES PRENANTES, FACTEUR CLÉ AU SUCCÈS DE DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE PROACTIVE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

**EL HAMMOUTI Mourad**
*Faculté Polydisciplinaire Larache*
*email:* ***m.elhammouti40@gmail.com***

**BOUNID Samira**
*Faculté des Sciences Juridique Economiques et Sociales de Fès*
*email :* ***samira.bounidusmba.ac.ma***

***Résumé***

*Dans un contexte de plus en plus conscient des enjeux environnementaux à l'échelle planétaire, le développement d'une stratégie environnementale proactive est devenu un impératif pour les entreprises souhaitant être performante et durable.*
*Le déploiement d'une stratégie environnementale proactive repose souvent sur le management d'un large éventail d'acteurs ayant le pouvoir d'influencer ou d'être influencées par les décisions et les actions de l'entreprise, tout en maintenant un équilibre entre les intérêts divergents et de saisir de nouvelles opportunités commerciales liées à la durabilité.*
*Dans cette optique, notre article théorique se penchera sur les arguments d'implication et les fondements de dialogue avec les parties prenantes dans le cadre du déploiement d'une stratégie environnementale au sein d'une entreprise. Il expliquera également le processus de décliner cette stratégie afin d'assurer la durabilité et la prospérité à long terme de l'entreprise.*
***Mots clés :*** *Stratégie environnementale; Parties prenantes; Légitimité; Pouvoir; Durabilité.*
*Abstract*
*In a context of growing awareness of environmental issues on a global scale, the development of a proactive environmental strategy has become an imperative for companies wishing to be successful and sustainable.*
*The deployment of a proactive environmental strategy often relies on the management of a wide range of stakeholders with the power to influence or be influenced by the company's decisions and actions, while maintaining a balance between divergent interests and seizing new business opportunities linked to sustainability.*
*With this in mind, our theoretical article will look at the arguments for involvement and the foundations for dialogue with stakeholders as part of the deployment of an environmental strategy within a company. It will also explain the process of implementing this strategy to ensure the company's long-term sustainability and prosperity.*
***Keywords****: Environmental Strategy; Stakeholders; Legitimacy; Power; Sustainability.*

## INTRODUCTION

Dès la publication du rapport Brundtland en 1987 et à la suite du deuxième sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992 et dans un contexte de changement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, pollution marine et la perte de la biodiversité, les organisations commencent à se rendre compte qu'elles ont un rôle majeur à jouer dans la protection environnementale de la planète et la promotion de la durabilité et le succès a long terme.

La prise de conscience croissante des enjeux environnementaux a conduit de nombreuses entreprises à décliner des stratégies environnementales proactives susceptibles de réduire leur empreinte carbone et adopter des pratiques plus durables. Cependant, le succès de ces stratégies repose largement sur la manière dont les parties prenantes sont intégrées dans le processus.

Freeman, Mitchell,Wood et Clarkson et les référentiels tels que l'ISO 26000 et le Global Reporting Initiative (GRI) fournissent des orientations pratiques pour engager, collaborer et communiquer efficacement avec les parties prenantes afin de créer des stratégies environnementales plus crédibles et plus efficaces dans la poursuite de la durabilité et alignées sur les attentes et les besoins de toutes les parties prenantes concernées.

Dans cet esprit d'amélioration de la connaissance de la gestion environnementale, nous essayerons d'examiner l'importance d'impliquer des parties prenantes dans la démarche de déploiement de la stratégie environnementale et le processus managérial permettant de mise en œuvre de cette stratégie au sein de l'entreprise.

D'où la problématique de la recherche est formulée comme suit :

**Pourquoi et comment intégrer des parties prenantes tout au long du processus de déploiement de la stratégie environnementale proactive d'une entreprise ?**

Pour aborder la problématique, notre réflexion s'articule en trois axes, à savoir :

**Le premier axe** : Traitera le cadre conceptuel et théorique dans lequel s'inscrivent la stratégie environnementale et les parties prenantes d'une entreprise.

**Le deuxième axe** : Examinera les arguments d'intégration des parties prenantes tout au long de processus de déploiement de la stratégie environnementale d'une entreprise.

**Le troisième axe** : Met en évidence la démarche de déploiement de la stratégie environnementale

La conclusion générale résume les apports et les limites du management des parties prenantes afin de décliner une stratégie verte proactive d'une organisation.

## 1. CADRAGE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

### 1.1 Stratégie environnementale d'une entreprise

#### 1.1.1. Définition

Dans la littérature de management des organisations, plusieurs auteurs ont abordé le concept de la stratégie environnementale, d'où une multitude de définitions, on retient quelques-unes, à savoir :

- Azzone *et al* (1997) :

*« La stratégie environnementale est l'ensemble des lignes directrices définies par une entreprise afin, d'une part, de répondre aux pressions internes et /ou externes auxquelles elle*

*est soumise et/ou, d'autre part, d'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande »*[3].

- Perego (2005) :

*« Le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations »*

- A. Renaud (2015) :

*« L'ensemble des choix et des actions relevant du domaine environnemental et permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et d'obtenir un avantage concurrentiel élargi et durable ».*

La stratégie verte est généralement, précise de façon formelle les engagements environnementaux des dirigeants envers les diverses parties prenantes et constitue également un cadre référentiel pour la construction d'un système de contrôle de gestion environnemental.

### 1.1.2. Typologie

Les recherches académiques en management environnemental des organisations ont dévoilé une multitudes de classifications de stratégies vertes (Roome, 1992; Schot et Fischer, 1993; Welford et Gouldson, 1993; Hart, 1995 ; Hall et Roome, 1996; Dunphy et al., 2003).

Parmi les travaux précurseurs sur les stratégies environnementales qui ont contribué à l'édification de ces principes généraux, on peut citer les typologies proposées par Roome (1992) et par Hart (1995).

***Tableau n° 1 : Typologies des stratégies environnementales de Roome (1992)[4]***

| **Stratégies environnementales** (la conformiré à la réglementation) | **Caractéristiques** |
|---|---|
| *Non Compliance* | ▪ Pas de réaction au changement des standards environnementaux. |
| *Compliance* | ▪ Position réactive dirigée par la législation environnementale.<br>▪ Développement de solutions à des problèmes environnementaux ponctuels.<br>▪ Techniques de gestion et technologies induites par la loi. |
| *Compliance Plus* | ▪ Réflexion environnementale au-delà des standards et des normes environnementaux.<br>▪ Intégration de systèmes de gestion environnementale.<br>▪ Changements organisationnels possibles. |

[3] Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R. and Noci, G. (1997), "Defining operating environmental strategies: programmes and plans within Italian industries", Environmental Management and Health, Vol. 8 No. 1, pp. 4-19

[4] Roome.N, (1992), « Developing environmental management systems ». Business Strategy and the Environment, vol. 1, pp.11-24

| | |
|---|---|
| *Commercial and Environmental Excellence* } *Proactive*<br><br>*Leading edg* | ▪ La gestion environnementale est une bonne gestion.<br>▪ Leader environnemental dans l'industrie.<br>▪ « Etat de l'art » en gestion environnementale. |

**Tableau n° 2 : Typologies des stratégies environnementales de Hart (1995)**[5]

| **Stratégies environnementales** (Engagement de ressources) | **Caractéristiques** |
|---|---|
| *End of Pipe* | ▪ Pas de ressources engagées pour résoudre les problèmes environnementaux.<br>▪ Stratégie environnementale non utilisée pour procurer un avantage concurrentie. |
| *Pollution Prevention* | ▪ Ressources engagées pour adapter les processus de production pour une réduction de la pollution.<br>▪ Stratégies visant à réduire les coûts de production afin de tirer un avantage concurrentiel. |
| *Product Stewardship* | ▪ Ressources engagées pour réduire les coûts environnementaux dans le développement et la croissance de l'entreprise avec une vision à long terme. |
| *Sustainable Development* | ▪ Stratégies visant à développer des technologies et des produits propres pour attirer les ISR comme un avantage concurrentiel.<br>▪ Stratégies visant à minimiser le fardeau environnemental durant le cycle de production permettant de tirer un avantage concurrentiel par la différenciation des produits. |

### 1.2. Parties prenantes d'une entreprise

#### 1.2.1. Définitions

***Tableau n° 3 : Récapitulation de principales définitions des parties prenantes.***

[5] Hart, S.L., (1995), « Natural-resource-based view of the firm », Academy of Management Review, vol.20 (4), pp.986-1014.

| Auteurs | Définitions proposées |
|---|---|
| Rhenman et satymne (1965) | « groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser se buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » |
| Freeman (1984, P.46) | «Individu ou groupe d'individus qui peut affecter par la réalisation des objectifs organisationnels » |
| Hill et Jones (1992, P.133) | « Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise » |
| Clarkson (1995,P106) | « personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » |
| Kochan et Rubinstein (2000,P.373) | « Apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise » |

Le fil conducteur entre ces définitions est que les parties prenantes ont un droit légitimité d'intervenir dans les stratégies et les décisions de l'entreprise en affectant la réalisation de leurs objectifs organisationnels et de sa performance.

### 1.2.2. Typologies des parties prenantes d'une entreprise

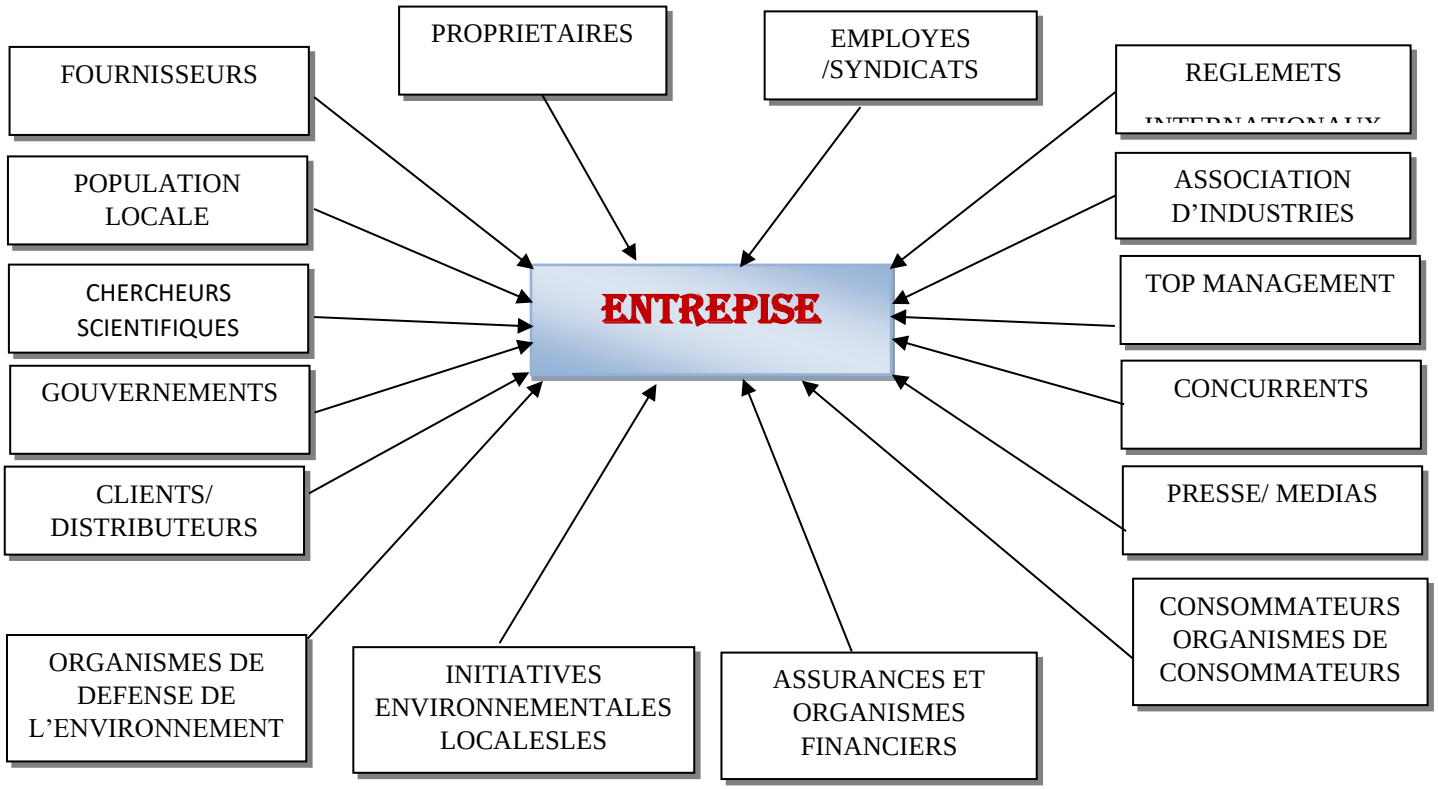
Dans la littérature de management environnemental, les parties prenantes des entreprises est catégorisées selon un ensemble de critères adoptées par différents chercheurs afin de faciliter les études empiriques.

***Tableau n°4 : récapitulation de typologie des parties prenantes***

| **Auteurs** | **Typologies des parties prenantes** |
|---|---|
| Clarkson (1995) | **Les parties prenantes primaires** : les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, le gouvernement, les collectivités ;<br>**Les parties prenantes secondaires** : les medias, les groupes d'intérêt. |
| Henriques et Sadorsky (1999) | **Les parties prenantes réglementaires** : le gouvernement (les réglementations, les directives), associations professionnelles, réseaux informels, les concurrents ;<br>**Les parties prenantes communautaires** : les organisations environnementales, les communautés, autres groupes de pressions ;<br>**Les parties prenantes organisationnelles** : les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les employés ;<br>**Les medias** : les journaux, la télévision et le radio. |

| | |
|---|---|
| Buysse et Verbeke (2003) | **Les parties prenantes primaires et externes** : les consommateurs locaux, les consommateurs internationaux, les fournisseurs locaux, les fournisseurs internationaux ;<br><br>**Les parties prenantes secondaires** : les concurrents locaux, les concurrents internationaux, les accords internationaux, les organismes environnementales, la presse ;<br><br>**Les parties prenantes primaires et internes** : les employés, les actionnaires, les institutions financières ;<br><br>**Les parties prenantes réglementaires** : le gouvernement (national ou bien régional), les agences publiques. |
| Carroll et Buchholtz (2011) | **Les parties prenantes externes** : le gouvernement (les réglementations, les politiques publiques), les consommateurs ;<br><br>**Les parties prenantes environnementales**, **les parties prenantes communautaires ;**<br><br>**Les parties prenantes internes** : les employés et tout groupement d'employés. |

**Figure n° 1 : Représentations traditionnelles des « stakeholders » environnementaux**




Selon l'étude effectuée par Angèle RENAUD (2015), le management environnemental ne se limite jamais à la mobilisation de responsable environnemental ou de directeur de développement durable, mais nécessite l'adhérence d'un ensemble d'acteurs qui peuvent être classés en deux catégories :

- Les parties prenantes internes :
  - Les dirigeants :

Le rôle des dirigeants en matière de management environnemental d'une organisation est primordial, car ils permettent la définition de la stratégie environnementale et l'allocation des ressources nécessaires (Financières, humaines ou matérielles) et permettant d'atteindre les objectifs environnementaux visés par l'organisation.

En effet, il n'est pas possible d'orienter durablement l'organisation vers un objectif environnemental sans un engagement formel de dirigeants GENDRON Corinne (2004).

Pratiquement, en premier lieu, les dirigeants sont tenus de définir la stratégie verte de l'organisation en impliquant un ensemble d'acteurs dans cette définition.

Selon Sobczak (2011), les dirigeants doivent « *identifier les principales parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise et leurs représentants, puis analyser leurs attentes et leurs contributions potentielles a la démarche de l'entreprise. Ce travail permet de repérer les enjeux spécifiques de l'entreprise, lies notamment à son secteur d'activité et sa taille pour élaborer ensuite une stratégie adaptée comportant des objectifs précis et un plan d'action détaillé* »

- Les managers intermédiaires :

Selon la littérature environnementale, Les managers intermédiaires jouent un rôle de la médiation en traduisant la stratégie verte formulée par les dirigeants en termes opérationnels pour les exécutants Angèle RENAUD (2015).

Selon BOUQUIN (2010), « *Ils ont la charge de faire agir les autres » et « le contexte dans lequel ils opèrent est le suivant : des objectifs à atteindre (imposés ou choisis) des recherches*

*supposées suffire (octroyées ou négociés), une autonomie délégués, celle de l'action à conduire, donc de processus à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs avec les ressources disponible* ».

Par ailleurs, les managers intermédiaires peuvent jouer des rôles clés dans le management stratégique et influencer les sources d'un avantage compétitif (Floyd et Wooldridge, 1997).

Dans les entreprises les plus avancées, Les managers intermédiaires (directeurs de la production, de la communication des ressources humaines des achats, des finances ou encore du marketing…) participent à la réflexion stratégique en matière environnementale Angèle RENAUD (2011).

- Les fonctionnels de l'environnement :

Les fonctionnels de l'environnement sont des spécialistes qui se chargent de conseiller les dirigeants et les managers intermédiaires, construire des outils de contrôle, vérifier et consolider les données environnementales et rendre compte à la hiérarchie et aux parties prenantes RENAUD A(2015).

- Les employés :

Selon la littérature du management environnemental, l'implication des employés est necessaire à la réussite des actions environnementales (Berger-Douce, 2005, Boiral2007, Renaud, 2011). La mobilisation des employés permet de comprendre la stratégie verte définie par les dirigeants et comment la mettre en place au travers leurs actions quotidiennes et participent à l'évaluation périodique des performances environnementales en effectuant des audits internes avec le service environnement en vue de vérifier la conformité des pratiques de l'entreprise aux réglementations en vigueur et aux exigences de la norme ISO 14001.

- Les parties prenantes externes:

Les parties prenantes externes sont identifiées par l'entreprise et exercent des pressions sur les parties prenantes internes de ces dernières pour qu'elles prennent en compte ses attentes en matière de la déclinaison sa stratégie verte à savoir : Pouvoirs publics, fournisseurs, Clients, concurrents, défenseurs de l'environnement, riverains, médias, syndicats ….

## 2. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES, UNE TACHE PREPONDERANTE POUR LA DECLINAISON DE LA STRATEGIE VERTE PROACTIVE.

### 2.1. Identification et implication des parties prenantes, pour quels arguments ?

L'existence d'une « théorie » des parties prenantes implique une justification théorique de l'existence de SH. Les arguments s'organisent au sein de deux grandes catégories : légitimité et pouvoir constituent les deux justifications principales de la pertinence de la SHT (Andriof et Waddock, 2002, p. 30-33)[6].

- La reconnaissance de la légitimité des SH : La légitimité est entendue dans son sens « stratégique » et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise (DiMaggio et Powell, 1983)[7].

Mais la légitimité peut également être appréhendée dans un sens plus large, car la SHT vise aussi (et surtout) à identifier ce qui fonde la légitimité d'un SH, d'un point de vue normatif. De nombreuses théories de philosophie morale sont mobilisées pour justifier, d'un point de vue éthique, la nécessaire intégration des SH. Phillips et al. (2003, p. 480-482).

[6] Andriof, J. et S. Waddock, 2002. "Unfolding stakeholder engagement", dans Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.

[7] DiMaggio P. J. et W. W. Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, 48, p. 147- 160.

- Les relations de pouvoir avec les SH : Une deuxième catégorie d'arguments s'inscrit dans une logique toute stratégique, puisqu'il s'agit de justifier l'existence des SH par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002).

### 2.2. Le dialogues avec les Parties prenantes, au service de mise en place une stratégie verte proactive?

Le déploiement de la stratégie verte d'une entreprise repose sur l'analyse des attentes de toutes les parties prenantes identifiées et tenter d'y répondre.
Pour ce faire, les dirigeants sont appelés à mobiliser les différents canaux de dialogue : comités de concertation, panels d'experts, groupes de travail, conférences –débats, tables rondes, journées portes ouvertes, visites de sites, échanges informels.
Le panel des parties prenantes (comités de parties prenantes) est un nouvel outil de dialogue qui permet aux dirigeants ou aux managers d'échanger simultanément avec diverses parties prenantes.
Selon Sobczak (2011), « *une telle démarche permet de dépasser le dialogue traditionnel bilatéral entre les dirigeantes et chacune des catégories de parties prenantes et peut favoriser une approche plus transversale des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Elle peut aussi constituer un risque pour les dirigeants dans la mesures ou elle crée les conditions de l'émergence d'alliance entre différentes parties prenantes, mais rien ne prouve que de telles alliances ont besoin d'initiatives de ce type peut naitre. Au contraire, ces panel illustrent la volonté de transparence de l'entreprise et favorisent une compréhension de l'ensemble des enjeux par les différentes parties prenantes, ce qui peut accélérer ensuite le processus d'apprentissage collectif* ».

## 3. DECLINAISON DE LA STRAGIE ENVIRONNEMENTALE: QUEL PROCESSUS A METTRE EN PRATIQUE?

*« Décliner la stratégie ne signifie pas appliquer. En fait, le plus souvent, les managers terminent la formulation de la stratégie en le rendant concrète pour la mettre en œuvre »* (Bouquin, 2010).

Le processus de déploiement de la stratégie environnementale d'une organisation peut être subdivisé en quatre étapes principales, à savoir :

- Implication de la direction :

Depuis les années1990, et grâce aux études de terrain (Baret et Petit, 2006;Ambec et Lanoie, 2007), l'implication de la direction dans le processus de l'implémentation de la stratégie environnemental constitue une pierre angulaire et condition indispensable par sa perception de l'intérêt de l'adopter et soutenir efficacement sa mise en place afin d'atteindre les objectifs suivants :

- Réduire les coûts via une stratégie environnementale (gestion des risques, Optimiser les couts d'énergie, de matériels et de services, Faciliter l'accès aux financements en attirant les investisseurs soucieux des enjeux environnementaux Attirer, mobiliser et fidéliser des personnels de plus en plus sensibles à l'image environnementale de leur entreprise, ;
- Augmenter ses revenus *via* une stratégie environnementale (L'accès à des marches ayant des exigences environnementales, répondre aux attentes d'une part croissante de consommateurs sensibles à la dimension environnementale, Elaborer et vendre des technologies innovantes de maitrise de la pollution).

- Définition de la stratégie environnementale :

Elaboration une stratégie environnementale d'une organisation implique d'identifier un ensemble d'éléments, à savoir :

- Avoir une direction générale sensibilisée à l'intérêt d'une stratégie environnementale ;
- Respect de phases d'appropriation, par l'équipe projet, des enjeux environnementaux (réunions, voire séminaires ou formations au début) ;
- S'accorder sur les objectifs de la stratégie : excellence managériale, anticipation d'une conformité légale, préservation de l'image de marque… ;
- Rester vigilant aux signaux faibles de « petits porteurs » et associations qui peuvent, dans le futur, correspondre à des enjeux importants ;
- Rechercher des synergies entre stratégie environnementale et innovation, qui représentent des axes d'excellence pour l'entreprise.

- Mettre en œuvre une stratégie environnementale :

Pierre Baret (2006), a proposé une méthodologie d'apprentissage permettant d'optimiser l'implémentation et l'efficience d'une stratégie environnementale au sein des organisations. Elle se décompose en six étapes :

1. Identifier clairement les enjeux environnementaux encourus et formaliser une stratégie cohérente visant à les gérer ;
2. Organiser des formations adaptées. Cela passe par des sensibilisations, des formations et des séminaires organisés en interne, mais aussi externalisés ;
3. Gérer les connaissances (acquisition, diffusion et capitalisation) ;
4. Valoriser les initiatives, individuelles ou collectives, contribuant à la stratégie environnementale ;
5. Intégrer la stratégie environnementale dans la culture d'entreprise. Il s'agit d'un travail qui doit être réalisé conjointement par les membres de l'équipe projet, sensibilisés et mobilisés de longue date sur les enjeux environnementaux ;
6. Intégrer la stratégie environnementale à la politique RH, notamment en termes d'évaluation et de rémunération, mais aussi de gestion du temps.

- Evaluation et pilotage de la stratégie environnementale :

Le recours aux dispositifs de la comptabilité environnementale s'avère indispensable pour mesurer les externalités générées par l'entreprise, schématiquement, la comptabilité environnementale relève de trois logiques (Christophe, 2003) :

- Adapter la comptabilité générale, en intégrant la consommation du patrimoine naturel dans le calcul du résultat comptable de l'entreprise via le mécanisme des provisions pour risque et charge. Cela peut impliquer de développer de nouveaux outils comme la valeur ajoutée négative (Antheaume et Teller, 2001) ;
- Permettre une comptabilité analytique, en créant des cadres comptables pour isoler l'information concernant les dépenses environnementales, via des 'comptes verts' (Raimbault-Guilbaud, 1995), des numéros de compte spéciaux, une identification des impôts et taxes imputables à l'environnement ;
- Obtenir un coût complet environnemental, via l'étude des coûts du cycle de vie d'un produit (Abrassart et Aggeri, 2002).
- Evaluer et piloter la stratégie environnementale en couplant des solutions comptables et économiques. Cela apporte une précieuse plus-value d'informations dans le processus de décision et le suivi de la stratégie.

## 2. CONCLUSION

L'intégration réussie des parties prenantes lors de déploiement d'une stratégie environnementale proactive constitue une action managériale cruciale au service du management environnemental car il permet d'anticiper les défis, d'identifier les opportunités et de justifier les décisions prises en matière de l'environnement.

L'adoption d'une approche proactive reposant sur l'application des référentiels environnementales et la collaboration des parties prenantes tout au long du processus de déploiement de la stratégie verte permettra, sans doute, d'édifier un avenir plus durable pour les entreprises et la planète.

Face à ce constat, et grâce à la rareté des recherches sur cette thématique, les chercheurs ont donc tout intérêt à s'y intéresser, car ce sujet ouvre la voie à des recherches novatrices en sciences de gestion.

## BIBLIOGRAPHIE:


- Andriof, J. et S. Waddock, 2002. "Unfolding stakeholder engagement", dans Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.
- Angele,R.(2015), Management et contrôle de gestion environnemental, Editions EMS, 2015.
- Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art. Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 19 (3).
- Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R. and Noci, G. (1997), "Defining operating environmental strategies: programmes and plans within Italian industries", Environmental Management and Health, Vol. 8 No. 1, pp. 4-19.
- Buysse,K.,& Verbeke,A.(2003).Proactive environnemental strategies:A stakeholder management perspective.Strategic Management Journal,24(5),453-470.
- Carroll,A.B.,&Buchhltz,A.K.(2011).Business and Society:Ethics and sustainability,and stakeholder management (8th ed).South Western Cengage Learing.
- Christophe B. (2003), « La comptabilité verte ou comment mieux informer pour contribuer au développement durable », Revue française de comptabilité, n° 356, juin.
- Clarkston, M.B.E. (1995).A stakeholder framework for analazing and avaluating corporate. social performance.Academy of management Review,20(1), 92-117.
- DiMaggio P. J. et W. W. Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, 48, p. 147- 160.
- Hart, S.L., (1995), « Natural-resource-based view of the firm », Academy of Management Review, vol.20 (4), pp.986-1014.
- Henri,I.,&Sadorsky,P.(1999).The relationship between environnemental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance.Academy of Management Journal,42(1),87-99.
- Marquet-Pondeville S.(2003),le contrôle de gestion environnemental : une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges, Thèse de doctorat,Presses Universitaires de Louvain.
- Roome.N, (1992), « Developing environmental management systems ». Business Strategy and the Environment, vol. 1, pp.11-2.

# PROPOSITION D'UN MODÈLE D'APPRÉHENSION ET DE MESURE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL : CADRE CONCEPTUEL

**JEBARI Aicha**
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email : aicha.jebari.rh@gmail.com*

**BELKHEIRI Omar**
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email : obelkheiri@uae.ac.ma*

***Résumé*** **:**

*La motivation a été abordée par des théories multiples, chacune dans un contexte différent et pour une finalité spécifique. L'absence d'un consensus absolu sur sa définition ou sur les mécanismes qui la sous tendent revêt la complexité du concepet, témoignée par la diversité des approches exposées dans le corpus théorique relatif à la motivation. Sur le terrain, nos entretiens avec une vingtaine de managers pour rapprocher ce concept, ont révélé des variations significatives dans la perception de la motivation dans le contexte organisationnel. La confrontation entre la théorie et le terrain, nous a permis d'orienter notre réflexion vers la proposition d'un modèle conceptuel qui intégre plusieurs dimensions servant à appréhender la motivation au travail dans le cadre de cette complexité. Ce papier expose le cadre théorique mobilisé ainsi que la démarche méthodologique adoptée dans le conception d'un modèle composé de troisperspectives complémentaires qui se chevauchent et interagissent. En combinant ces perspectives, notre modèle offre une vision holistique de la motivation au travail permettant le développement d'un outil d'appréhension et éventuellement de mesure de la motivation au travail.*

***Mots clés :*** *Appréhension et Mesure, Motivation au travail, Modèle conceptuel.*

## INTRODUCTION

Notre recherche trouve son origine dans un contexte complexe et nuancé où la perception de la motivation au travail varie considérablement. Sur le terrain, nous avons observé à travers une vingtaine d'entretiens avec différents managers, une diversité de points de vue en matière de perception et d'opérationnalisation du concept de la motivation, souvent au sein du même environnement professionnel. Cette variété de perspectives a suscité une réflexion profonde quant à la manière dont les managers appréhendent et mesurent la motivation au travail.

Confrontés à cette diversité de perceptions, parfois contradictoires, nous avons été amenés à étudier la possibilité de concevoir un outil d'appréhension et de mesure de la motivation au travail qui puisse capturer cette complexité. Notre objectif est donc clairement, d'abord, de pouvoir appréhender et ensuite de mesurer la motivation de l'individu dans un cadre qui prend en considération diverses interprétations et reflète la réalité plurielle du concept.

Nous avons choisi de faire recours à la taxinomie de Kanferqui offre un cadre holistique intégrant l'ensemble des principales théories motivationnelles, pour concevoir notre modèle de

base, ancré dans une approche multidimensionnelle, servant notre objectif d'appréhension et de mesure la motivation dans le contexte du travail.

## 1. LA TAXINOMIE DE KANFER COMME PRISME D'APPROCHE DE LA MOTIVATION

Le corpus théorique relatif à la motivation au travail reconnait la complexité inhérente au concept en revêtant différentes significations selon le contexte et la perception des individus. Cette polysémie rend difficile l'appréhension d'un concept multi facette qui tire dans tous les sens. Les nombreuses théories motivationnelles qui existent témoignent de la diversité des approches qui visent à comprendre et expliquer le concept de motivation. Dans cette diversité, la taxinomie de Kanfer se distingue comme un cadre analytique qui offre une structure intégrant plusieurs théories pour comprendre les multiples dimensions du concept.

En effet,Kanfer (1990) a développé une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : celui des « besoins - mobiles – valeurs », celui du « choix cognitif », et celui de « l'autorégulation – métacognition ». L'objectifde l'auteur était de combiner différentes approches théoriques de la motivation au travail pour améliorer la validité prédictricede chacune des théories, prise séparément[8]. Kanfer achoisit trois critères de classement pour dépasser les clivages et articuler de façon plus précise les diverses conceptions existantes, à savoir:

(1) La recherche de complémentarité entre les théories en présence,
(2) La recherche de convergence reliant des théories jusqu'alors divergentes,
(3) La recherche de globalisation articulant des concepts autrefois concurrents.

La conception de Kanfer a été objet de discussion de plusieurs recherches. Des auteurs comme Roussel (2000), Dalmas (2007) etYu-fei (2014)soulignent que la classification de Kanfer présente l'avantage d'être la plus exhaustive et aussi la plus synthétique, présentant une taxinomie reconnue et partagée par plusieurs auteurs[9].En effet, la contribution majeure de la taxinomie de Kanfer est d'avoir introduit des théories qui, jusque-là, n'entraient pas dans les catégorisations habituelles et de pouvoir les présenter dans un cadre cohérent et complémentaire .De plus, elle présente l'avantage d'avoir élaboré des connexions internes au sein de chaque ensemble théorique[10].

Tenant compte de la finalité de notre travail, qui est de proposer un modèle d'appréhension empirique de la motivation, la taxinomie de Kanfer retenue constitue pour nous un réel apport notamment au niveau de la délimitation du périmètre lié au concept de motivation, et de son contexte, comme au niveau des approches de mesure. En effet, cette taxinomie permet :

- L'inclusion exhaustive des théories de la motivation : la taxinomie de Kanfer englobe un large éventail de théories de la motivation, offrant ainsi une vue d'ensemble complète des différentes perspectives sur ce sujet. En intégrant ces diverses théories, le modèle de recherche peut capturer la complexité et la diversité de la motivation au travail.
- La structuration claire des concepts : la taxinomie de Kanfer propose une structuration claire des concepts liés à la motivation au travail. Elle permet d'identifier les composants clés de

[8]Dalmas, M. (2007). Les méta modèles de la motivation au travail: constructions théoriques et propositions de recherche. La note du LIRHE, (446).
[9]Yu-Fei, AN, L'étude de la théorie de la motivation par la taxinomie de Kanfer et de son apport pour la GRH, in L'audite social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance, 32ème Université de Printemps de l'Audit Social, Aix-en-Provence : IAS, 2014, p. 22
[10]Andriamiarisoa, s. R. (2018). Influences du choix d'un régime de retraite sur la motivation au travail des salariés: cas du secteur privé malgache (doctoral dissertation, université d'antananarivo).

la motivation, tels que les besoins, les attentes, les incitations et les processus cognitifs émanant de trois paradigmes différents, facilitant ainsi la conceptualisation précise dans le modèle de recherche.

- La facilitation de la mesure:en utilisant la taxinomie de Kanfer, le modèle de recherche peut incorporer des indicateurs spécifiques pour mesurer chaque dimension de la motivation au travail tirés des différentes théories.
- La possibilité de mobilisation dans divers contextes : la taxinomie de Kanfer est flexible et peut être adaptée à différents contextes organisationnels et professionnels. Elle permet d'explorer la motivation au travail dans diverses industries et cultures, offrant ainsi une approche holistique et adaptable à différents environnements.
- De s'appuyer sur des fondements empiriques solides : les travaux de Kanferreposent sur des recherches empiriques approfondies, ce qui renforce la validité du modèle de recherche basé sur sa taxinomie.

## 2. L'OPÉRATIONNALISATION DE LA TAXINOMIE : NOTRE CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

Dans l'optique de développer un modèle conceptuel offrant une contribution significative à l'appréhension de la motivation au travail, nous avons adopté la taxinomie de Kanfer comme fondement théorique. Notre choix méthodologique repose sur un processus d'évaluation de l'ensemble des théories de cette taxinomie nous permettant de sélectionner et d'intégrer les aspects les plus pertinents ànotre contexte de notre recherche, pour concevoir éventuellement notre modèle conceptuel.

Dans un premier temps, nous avons analysé l'ensemble des théories émanant de la taxinomie et appartenant aux trois paradigmes, précisés plus haut, en entreprenant une revue exhaustive de la littérature afin de comprendre en profondeur les principes fondamentaux de chaque théorie. Par la suite, etvu le spectre très large que cette taxinomie couvre, nous avons choisi de sélectionner les théories les plus pertinentes, en fonction de quelques considérations, dans la conception du modèle visant à appréhender la motivation dans un cadre multidimensionnel. En effet, nous avons défini nos critères pour la sélection des théories, en mettant l'accent sur l'apport conceptuel, la possibilité de mesure(avec des échelles de mesure existantes) et la pertinence pratique de la théorie dans le contexte organisationnel.

Sur la base de l'évaluation de l'ensemble des théories motivationnelles, nous avons alors identifié trois théories qui représentent trois miroirs différents à travers lesquels nous choisissons d'appréhender et mesurer la motivation dans le cadre d'un modèle multidimensionnel. En adoptant cette démarche, nous nous sommes alignés sur les enseignements de plusieurs travaux théoriques récents qui proposent d'intégrer les théories de la motivation en raison de leur réelle complémentarité (Kanfer et Ackerman, 1989 ; Katzell et Thompson, 1988 ; Klein, 1989 ; Locke, 1991)[11].

Notre choix argumenté s'est porté sur la théorie ERG d'Alderfer, la théorie de Vroom et la théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham.

### 2.1. La théorie ERG d'Alderfer :

[11]Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). La motivation au travail: concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

La théorie ERG d'Alderfer élargit la fameuse perspective de Maslow en identifiant trois catégories de besoins : Existence, Relation et Croissance. Elle reconnaît que les besoins peuvent être satisfaits simultanément et peuvent également varier en importante pour les différentes personnes, d'où l'intérêt de la mobilisation de cette théorie pour nous.

Cette théorie offre un cadre simple et applicable dans le milieu professionnel pour comprendre et prédire le comportement et identifier éventuellement les besoins spécifiques qui motivent les employés dans un contexte donné.

En incorporant la théorie ERG dans notre modèle, nous reconnaissons la complexité des besoins humains, de la satisfaction de ceux liés à l'aspect physiologique, jusqu'à l'accomplissement personnel. Une politique de motivation qui fonctionne pour une personne peut ne pas fonctionner pour une autre.

Cette dimension du modèle représente le miroir de la profondeur de la motivation, plongeant dans les différentes strates des aspirations humaines.

### 2.2. La théorie de Vroom :

La théorie de Vroom se penche sur la façon dont les attentes, l'instrumentalité et la valence impactent la motivation. Elle met en lumière le rôle de la perception dans le processus de motivation. Selon Vroom, le comportement de motivation est un choix rationnel pris avec conscience à l'issue d'un processus d'évaluation des probabilités d'atteindre les conséquences souhaitables d'une action.

Cette théorie reconnait les différences individuelles en termes d'attentes et de préférences. Plutôt que de se concentrer sur les besoins, elle se focalise sur les résultats attendus d'une action.

Intégrer la théorie de Vroom dans notre modèle nous permettra d'explorer la relation entre l'effort investi, la performance attendue et les récompenses anticipées. Cette perspective représente le miroir de la perception, reflétant comment les employés évaluent les conséquences probables de leurs actions sur leurs objectifs personnels.

### 2.3. La théorie des Caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham :

La théorie des caractéristiques de poste met en avant la relation entre la conception du travail et la motivation des employés. Elle identifie cinq caractéristiques essentielles (variété des compétences, identité de la tâche, signification de la tâche, responsabilité et rétroaction) qui, lorsqu'elles sont présentes dans un emploi, augmentent le niveau de motivation et de satisfaction.

La prédiction de base du modèle est que les besoins de développement d'une personne influencent son comportement vis-à-vis de son travail. Les personnes qui ont un besoin de développement important ont tendance à ressentir de façon intense les états psychologiques, ce qui engendre un haut potentiel de motivation interne.

Cette théorie offre le miroir de l'environnement de travail, soulignant l'importance cruciale de la conception des tâches et des conditions de travail dans la stimulation de la motivation intrinsèque.

## 3. PROPOSITION D'UN MODÈLE D'APPRÉHENSION DE LA MOTIVATION ; SENS ET ARGUMENTATION

Pour appréhender la motivation au travail, nous proposons un modèle théorique triangulé basé sur les trois théories explicitées ci-dessus, chacune reflétant un aspect unique de la motivation mais aussi représentant des perspectives complémentaires qui se chevauchent et interagissent. En combinant ces perspectives, notre modèle offre une vision holistique de la motivation au sein du contexte professionnel en prenant en considération la diversité des besoins, le rôle de la perception et l'importance de l'environnement de travail dans le processus de la motivation.

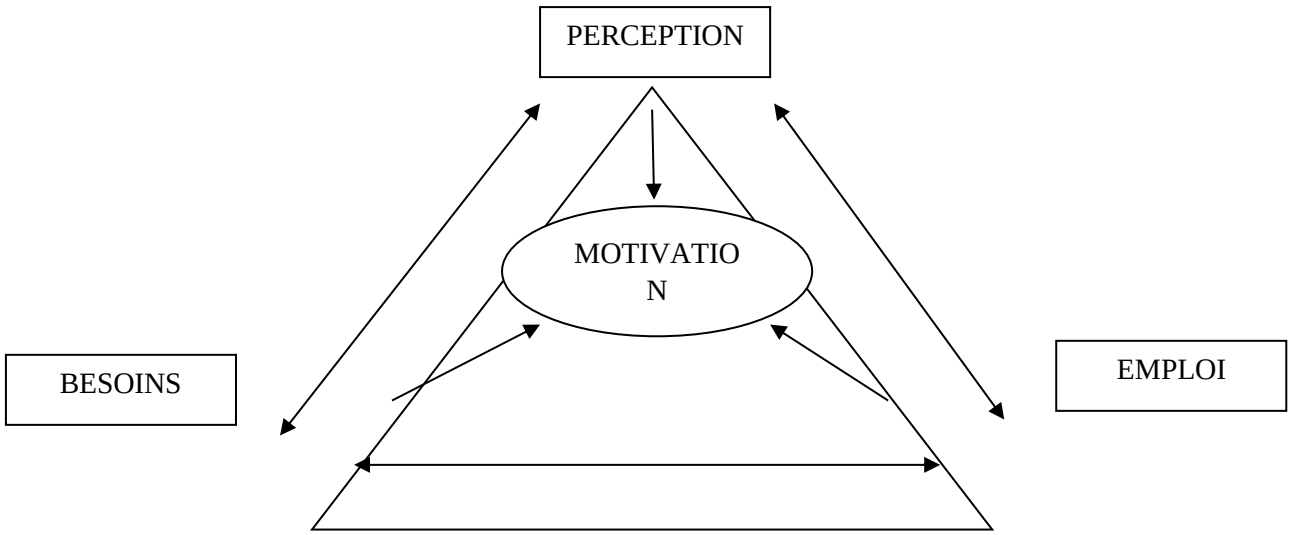



***Figure 1 : Modèle conceptuel proposé pour appréhender la motivation au travail***

Conformément à notre propre lecture des interactions éventuelles entre les trois théories, nous mettons en lumière les diverses perspectives et aspects interconnectés que ce modèle peut révéler, impulsant un nouvel élan, à notre sens, à l'appréhension de la motivation dans le contexte du travail.

***Interconnexion Besoins/ Perception :***

Les besoins identifiés dans la théorie d'Alderfer peuvent influencer la perception de l'individu par rapport à la valeur accordée à la récompense. Par exemple, un besoin de croissance peut augmenter la valence d'une récompense basée sur une évolution de carrière. Les individus peuvent attribuer une valence élevée à une récompense qui pourra satisfaire leurs besoins.

De même, les besoins peuvent êtres liés à l'expectation et à l'instrumentalité. L'individu peut percevoir ses compétences comme insuffisantes à atteindre un certain niveau de performance si ses besoins ne sont pas satisfaits. La croyance que sa performance mènera à des récompenses qui satisferont ses besoins permettra avoir une instrumentalité élevée.

Dans l'autre sens, la manière dont un individu perçoit son environnement peut influencer ses besoins. Selon le principe de frustration-régression d'Alderfer, l'individu peut régresser dans l'échelle s'il perçoit que ses besoins dans une catégorie particulière ne sont pas satisfaits par l'entreprise. Il pourra se concentrer dans ce cas sur d'autres catégories de besoins qui semblent être plus accessibles. Si l'individu perçoit par exemple un manque de reconnaissance, cela peut intensifier son besoin.

Dans quelle mesure les besoins de l'individu impactent sa perception en termes d'expectation, d'instrumentalité et de valence ? et comment la perception de son environnement (récompenses) peut-elle influencer la façon dont les individus hiérarchisent et poursuivent la satisfaction de leurs besoins ?

***Interconnexion Emploi / Perception :***

Des relations entre les caractéristiques de l'emploi définies par Hackman et Oldham et les attentes de l'individu peuvent paraitre significatives. Un emploi riche en variété des compétences et qui permet de voir l'impact direct de son travail peut augmenter les attentes de performance (Expectation). Egalement, lorsqu'un travail est perçu important et a un sens pour l'individu, cela peut augmenter la valeur de l'instrumentalité perçue (valence).

L'instrumentalité se réfère à la perception que la performance entraînera une récompense. Si les caractéristiques de l'emploi incluent des éléments comme le feed-back régulier et la signification de la tâche, l'employé sera plus enclin à croire que sa performance sera liée à des résultats positifs.

Nous pouvons se poser alors la question suivante : dans quelle mesure les aspects du travail définis par Hackman et Oldham comme éléments motivants interviennent dans le processus décisionnel par rapport à l'attente de résultats ?

De l'autre côté, si un employé a des attentes élevées par rapport aux résultats de son travail (Performance ou récompense), il est susceptible de percevoir les caractéristiques de l'emploi de façon positive. Par exemple, un employé qui s'attend à des récompenses suite à sa performance peut être plus enclin à percevoir les aspects de travail, tels que l'autonomie et la variété des compétences comme des éléments stimulants.

La valence, étant la valeur accordée à la récompense, peut présenter aussi un facteur impactant la perception des caractéristiques de l'emploi. Si un employé valorise davantage les aspects intrinsèques de son travail, les caractéristiques en relation avec l'autonomie et la variété des compétences seront perçues de manière plus positive.

En pensant à la multitude de ces interactions possibles, nous posons aussi la question suivante : Dans quelle mesure les attentes de l'employé quant aux résultats et à la valeur accordée aux récompenses interagissent-elles pour influencer leur perception des caractéristiques de leur emploi ?

***Interconnexion Besoins / Emploi :***

Les caractéristiques de l'emploi identifiées par Hackman et Oldham, telles que la variété des compétences, l'autonomie et la signification des tâches peuvent contribuer à satisfaire des besoins de croissance. Hackman et Lawler (1971) ont souligné qu'en général plus la variété, l'autonomie, l'identité de la tâche et le feedback étaient élevés, plus les employés, qui ressentaient les besoins d'ordre supérieur, étaient motivés et satisfaits, avaient un meilleur rendement, s'absentaient moins de leur travail et obtenaient une cote élevée de la part de leur superviseur à l'égard de la qualité de leur travail.[12]

Mais qu'en est-il des autres besoins ? Le feedback régulier, peut fort probablement répondre au besoin de relation par exemple.

Il serait intéressant sur le plan pratique de savoir dans quelle mesure les besoins d'un employé sont satisfaits par son emploi. Eventuellement, comment aligner les caractéristiques de l'emploi aux différents besoins de l'employé ?

Le cœur de notre recherche repose sur la conception d'un outil d'appréhension et de mesure de la motivation ancré dans une approche qui prend en considération la complexité du

[12]Barnabé, C. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham: une recension des écrits. McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill, 29(003).

concept.Pour ce faire, nous avons développé un modèle conceptuel qui nous servira comme base théorique fondamentale et nous ouvrira la porte vers l'exploration des différentes interconnexions soulignées sur le terrain à travers un questionnaire adapté.

La conception d'un questionnaire permettant d'examiner les interactions entre les trois aspects du modèle se révèle être notre prochaine étape. Dans cette phase, notre objectif est de traduire la complexité de notre modèle en question significatives nous permettant de vérifier sa cohérence et d'explorer éventuellement d'autres facettes non encore exploitées pouvant enrichir notre outil d'appréhension de la motivation au travail.

## RÉFÉRENCES


Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational behavior and human performance, 4(2), 142-175.

Andriamiarisoa, s. R. (2018). Influences du choix d'un régime de retraite sur la motivation au travail des salariés: cas du secteur privé malgache (doctoral dissertation, université d'antananarivo).

Barnabé, C. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham: une recension des écrits. McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill, 29(003).

Dalmas, M. (2007). Les méta modèles de la motivation au travail: constructions théoriques et propositions de recherche. La note du LIRHE, (446).

Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the design of work : test of a theory », Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, p.250-279.

Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (Eds.). (2008). Work motivation: Past, present and future. Routledge.

Lévy-Leboyer, C. (2006). La motivation au travail. Modèles et stratégies, vol 3.

Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). La motivation au travail: concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Vroom, V.H. (1964),Work and motivation, New York, Wiley

Yu-Fei, AN, L'étude de la théorie de la motivation par la taxinomie de Kanfer et de son apport pour la GRH, in L'audite social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance, 32ème Université de Printemps de l'Audit Social, Aix-en-Provence : IAS, 2014, p. 22

# RSE, ENTRE CONTRAINTES ET VOLONTARIAT : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES.

***EL AZIZ Ouissal***
***École Nationale de Commerce et de Gestion***
***Université Hassan II Casablanca***

***ASDIOU Abdelkarim***
***École Nationale de Commerce et de Gestion***
***Université Hassan II Casablanca***

***Résumé* :**

*La responsabilité sociale des entreprises et sa communication sont des pratiques qui se sont développées depuis plusieurs années au niveau des pays développés et émergents, ces deux pratiques ont suscité un grand intérêt dans le monde et aussi au niveau du Maroc. De ce fait, notre objectif principal est d'étudier de la divulgation ESG, imposée par le régulateur du marché, sur le degré d'engagement des entreprises. Ce papier vise la compréhension de l'un des facteurs explicatifs du niveau actuel du Maroc en matière de RSE.*

*Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude empirique basée sur une seule hypothèse testée grâce à un traitement des données secondaires. Les résultats montrent qu'il existe un impact positif de l'engagement, sous pression institutionnelle, en ma publication annuelle des rapports ESG sur l'engagement RSE des entreprises Marocaines.*

***Mots clés :*** *RSE, Communication extra-financière, Rapport ESG, circulaire N°03/19*

***Abstract :***

*Corporate social responsibility and its communication are practices that have been developed for several years in developed and emerging countries, which have aroused great interest all over the world as well as in Morocco. Therefore, our main objective is to study the impact of ESG disclosure, imposed by the market regulator, on the degree of companies' commitment. This paper aims to elicite one of the factors explaining Morocco's current level of CSR. In order to provid a response to our research question, we conducted an empirical study based on a single hypothesis tested through secondary data processing. The results show that there is a positive impact of engagement, under institutional pressure, in the annual publication of ESG reports on CSR engagement of Moroccan companies.*

***Keywords :*** *CSR, Non-Financial Communication, ESG Report, circular N°03/1*

## INTRODUCTION :

L'épuisement des ressources naturelles, les scandales sociaux, les changements de climat, la pollution et les mauvaises conditions de travail, ont accru la sensibilisation du public aux responsabilités sociales, environnementales et éthiques de l'entreprise.

L'intégration de la RSE au cœur de la stratégie du métier implique la communication de l'entreprise avec ses parties prenantes (Ballou et al. 2011). Son avenir, tel que défendu par Ballou et al. (2012) dépend de la façon par laquelle les parties prenantes de l'entreprise aperçoivent son comportement. La communication de la prise d'une position RSE est implacablement lié à l'existence d'une attitude responsable ou, au moins, à avoir des actes de responsabilité sociale à divulguer. Le niveau de communication RSE et sa fiabilité sont liés aux motivations qui sous-tendent les pratiques responsables adoptées.

Tandis que, de nombreux outils de divulgations extra financière soient disponibles, les rapports ESG reste l'outil le plus utilisé, notamment au Maroc, pour présenter l'impact social, économique et environnemental lié à l'activité de l'entreprise.

En général, les rapports RSE/ESG représentent l'outil le plus utilisé pour présenter le comportement responsable des entreprises. Bien que les facteurs déterminants, voir motivations, de ces deux pratiques ne soient pas divulgués, nous pensons premièrement que l'engagement en matière de communication extra-financière est en corrélation positif avec l'engagement responsable de l'entreprise. Les actions et pratiques responsables de l'entreprises déterminent le contenu et le niveau des rapports présentés par l'entreprise.

Le contexte national en la matière a connu plusieurs évolutions, notamment le développement des réformes, réglementation, et politiques du développement humain, L'Initiative nationale pour le développement humain et les actions mises en place par la CGEM, entre autres, l'élaboration d'un Label et la création d'une charte RSE et plus récemment, la réforme du cadre réglementaire et institutionnel de la communication extra-financière des entreprises faisant appel public au Maroc.

Nous tentons du coup à travers cette recherche, l'étude de l'évolution de l'engagement RSE des entreprises Marocaines, cette vérification ne constitue qu'une première étape permettant ensuite d'expliquer nos résultats en les mettant en corrélation avec la nouvelle réglementation de la communication extra financière au Maroc présentée au niveau de la circulaire N°03/19 relative aux opérations et informations financières.

## 2. LA PROBLÉMATIQUE

Ce travail de recherche a pour objectif principal l'étude de l'impact de la décision de l'AMMC, de rendre la communication extra financière obligatoire pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, sur le degré de leur engagement en matière RSE.

Cet objectif peut être formulé sous forme d'une question principale :

Dans quelles mesures les obligations réglementaires en matière de communication extra financière liées à la circulaire n° 03/19 relative aux opérations et informations financières impacterait le degré d'engagement des entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc en matière de RSE ?

## 3. LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES

L'identification des facteurs susceptibles d'expliquer la motivation des entreprises à publier des informations non financières, relevant de leur engagement RSE, a fait l'objet de plusieurs études (Cormier et al., 2005 ; Ben Rhouma 2008). En mobilisant les théories de l'agence, de la

légitimité et des parties prenantes, Cormier et al. (2005) ont montré que la diffusion des informations non financières répond à des stimulations économiques, à des pressions publiques ou à des conditions institutionnelles.

L'utilisation d'une perspective théorique unique ne peut expliquer, complètement, ni le comportement des entreprises dans la mise en place de pratiques de RSE ni leur motivation à publier un certain nombre d'informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité (Ratanajongkol, 2006 ; Ben Rhouma, 2008 ; Cormier et al., 2004 ; Gillet, 2010).

En se basant sur les travaux traitant les déterminants de la divulgation des informations sociales et environnementales, nous avons identifié, parmi ces déterminants, le degré d'engagement de l'entreprise en matière de RSE (Ullmann, 1985). En effet, plus l'entreprise est engagée dans les questions sociales et environnementales, plus elle aura de la matière à publier. Nous pouvons donc retenir qu'il existe un lien entre la performance sociale et/ou environnementale de l'entreprise et la quantité d'informations non financières diffusée. Autrement dit, les entités ayant une performance élevée sur plusieurs aspects de la RSE, ont plus d'informations à divulguer. Inversement, le faible engagement des entreprises en matière de RSE pourrait expliquer la faiblesse des informations non financières communiquées.

Par ailleurs, dans une perspective néo-institutionnelle, le degré d'engagement en matière de RSE pourrait s'expliquer par la pression exercée par l'environnement social et institutionnel dans lequel évolue l'entreprise (Cormier et al., 2004). L'engagement social et environnemental des entreprises ne signifie pas uniquement la recherche d'une plus grande efficacité et efficience. Il peut traduire, plutôt, une volonté de faire plaisir aux parties prenantes, de neutraliser les avantages concurrentiels des concurrents et d'acquérir une plus grande légitimité (Cowen et al., 1987).

De ce fait, l'adoption des pratiques RSE peut être perçue comme une réponse aux pressions exercées par les parties prenantes y compris les organes régulateurs. Deegan et Gordon (1996) ont analysé les divulgations sociales et environnementales des entreprises à la lumière des règlements, lois et normes. Si l'entreprise se trouve, donc, face à l'obligation de communiquer sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités, elle fera des efforts en matière de RSE pour qu'elle puisse avoir de la matière à publier.

La décision de l'AMMC, en tant qu'organe régulateur, représente une pression institutionnelle exercée sur les entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc. Elle pourrait les amener à s'engager davantage sur les finalités sociales et environnementales.

Cette revue de la littérature nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : l'obligation réglementaire en matière de communication extra financière liée à la circulaire n° 03/19 relative aux opérations et informations financières a un impact positif sur le degré d'engagement, en matière de RSE, des entreprises faisant appel public à l'épargne.

## 4. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente recherche est de type descriptif, permettant de décrire les différentes actions responsables menées par les entreprises concernées par notre étude. Pour pouvoir fournir une

explication du niveau actuel de l'engagement RSE des entreprises Marocaines, la démarche descriptive de nature confirmatoire constitue le choix le plus adéquat.

Dans le cadre de notre étude, nous allons examiner l'impact de la publication annuelle des rapports ESG, imposé par le régulateur, sur l'engagement RSE des entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc ; la mesure de cet impact passera par la détermination du degré d'engagement responsable de chacune de ces entreprises.

Du coup, l'évolution de cet engagement des entreprises représente notre variable à expliquer et la variable explicative sera donc dans notre cas la publication annuelle des rapports ESG, imposée par l'AMMC.

### 4.1. Echantillon et collecte des données

La population concernée par notre étude est constituée des entreprises faisant appel public au Maroc, c'est la catégorie d'entreprises concernée par la circulaire n°03/19 relative aux opérations et informations financières par laquelle l'AMMC a exprimé sa décision de rendre la communication extra-financière obligatoire.

Le critère majeur que nous avons pris en considération pour définir l'échantillon de notre étude est celui de la disponibilité d'informations RSE pour les deux années 2018 et 2019.

Le but est d'avoir une idée sur l'évolution de l'engagement RSE des entreprises représentant l'impact de la circulaire portant la nouvelle règlementation, qui a été annoncée en 2019. Le choix de la période de l'étude est donc lié principalement à la date de modification de la circulaire N°03/19, afin de pouvoir mesurer son impact sur les actions responsables menées par les entreprises.

On peut distinguer au niveau des entreprises FAPE au Maroc, en se basant sur le critère de disponibilité de sources d'informations RSE secondaires, deux profils d'entreprises ; celles engagées volontairement en matière de publication des rapports ESG, disposant du coup des rapports ESG d'au moins une année avant la mise en place de la nouvelle réglementation. Et celles n'ayant jamaispublié un rapport ESG. Cette distinction nous a conduit à constituer notre premier échantillon, nommé échantillon (A), qui est composé de vingt entreprises sélectionnées avec exhaustivité. Les entreprises pour lesquelles sont disponibles, des rapports ESG couvrant toute la période d'étude.

Pour ce premier échantillon, nous avons procédé à la collecte des données secondaires, tirées principalement des rapports ESG publiés sur la période 2018- 2019 dans le but d'évaluer l'ensemble des actions menées par chacune des entreprises en la matière.

Il s'agit plus précisément d'analyser les actions menées dans chaque volet, social, environnemental et en gouvernance sur les deux années, 2018 et 2019 dans le but d'étudier l'évolution de l'engagement de chacune des entreprises durant ladite période.

Chacun des volets, environnemental, social et de gouvernance, a été représenté par un nombre d'indicateurs, pour lesquels sont calculés des scores sur une échelle d'importance des actions mises en place par les entreprises. Les indicateurs sont choisis sur la base des lignes directrices de l'AMMC en la matière, tout en s'inspirant des thèmes faisant objet du questionnement de l'étude de Ben Larbi et al. (2013). Les entreprises faisant partie de cet échantillon présentent une certaine maturité en matière d'engagement et de communication RSE, chose qui explique notre choix d'étendre les lignes directrices de l'AMMC vers d'autres éléments et d'utiliser plusieurs niveaux d'engagement pour chaque indicateur qui sont présentés par des échelles.

En accordant à chacun des indicateurs un niveau, les scores d'engagement seront calculés, représentant une mesure du degré d'engagement responsable des entreprises, du fait qu'ils représentent la nature et l'ampleur des actions menées par ces dernières.

***Tableau 1 : les indicateurs de mesure d'engagement RSE :***

| **Environnemental** | **Social** | **Gouvernance** |
|---|---|---|
| Utilisation durable des ressources | Protection sociale | Prévention de la corruption |
| Protection de l'environnement | Santé et sécurité de travail | Indépendance du conseil d'administration |
| Transparence en matière de consommation des MP et d'impact environnementaux de l'activité | Transparence en matière d'effectif du personnel | Transparence en matière de composition du personnel |
| Prévention de la pollution | Dialogue social | |
| Lutte contre les changements climatiques | Développement des ressources humaines | |

La non représentativité de cet échantillon (A), suite à la divergence des caractéristiques de la population étudiée notamment en matière de maturité d'engagement et communication RSE, nous a poussé à opter pour un deuxième échantillon (B) constitué de toutes les entreprises Marocaines n'ayant pas publié de rapports ESG avant la date de modification de la circulaire n°03/19. Pour cette catégorie d'entreprise, leur engagement RSE était difficilement mesurable avec la même méthode détaillée auparavant, suite à l'indisponibilité d'informations extra-financière. La recherche a porté donc sur l'étude de leur réaction face à la nouvelle réglementation nous permettons d'évaluer leur engagement responsable autrement, du fait de l'importance de la communication RSE pour analyser la performance en la matière. La communication ESG annonce ce que l'entreprise fait en matière de RSE (Commission européenne, 2005) Nous avons donc essayé de mesurer le degré de respect des exigences de L'AMMC en la matière, chose qui constitue en elle-même un engagement responsable de la part de l'entreprise.

Ainsi, les résultats de l'étude réalisée sur le premier échantillon nous permettront d'anticiper le comportement de ces entreprises après avoir une certaine maturité en la matière.

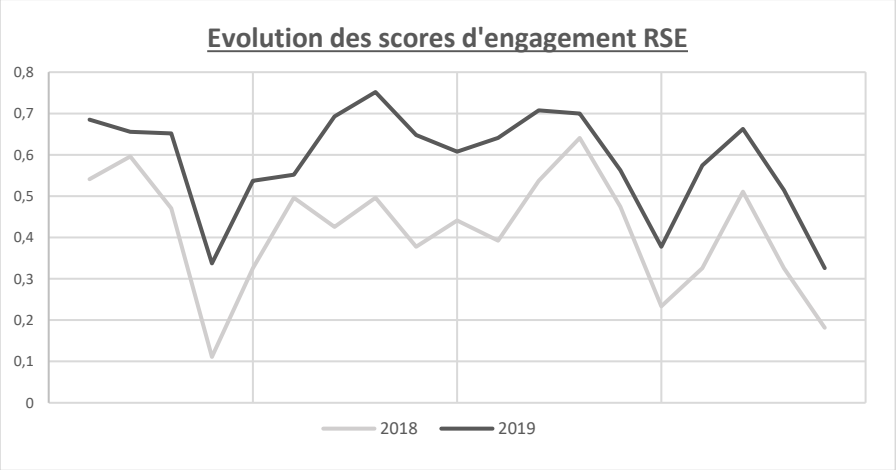
La constitution de deux échantillons différents nous a permis de couvrir toutes les entreprises Marocaines concernées par la décision de l'AMMC. Nous avons ainsi essayé d'adopté des méthodes de collecte et d'analyse des données adéquates aux caractéristiques de chacun des échantillons.

## 5. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Comme c'est déjà noté, nous avons mobilisé des données secondaires tirées des rapports ESG des entreprises de l'échantillon (A). Les résultats suivants, nous a servi à interpréter le niveau d'engagement RSE de ces entreprises, mesurer l'évolution de cet engagement et à conclure, par la suite, la nature d'impact de la décision de l'AMMC sur le comportement responsable des entreprises concernées par ladite décision.

Le graphique ci-dessus représente une description globale du niveau d'engagement responsable des différentes entreprises étudiées, sur les années 2018 et 2019. Pour chaque entreprise nous avons étudier la nature et l'ampleur des actions menées, communiquées au niveau de leurs rapports ESG, afin d'accorder à chacun des indicateurs une note. Ces notes nous ont servi à calculer les scores sociaux, environnementaux et en gouvernance présentés ci-dessus, qui représentent les trois composantes des scores totaux d'engagement RSE de chaque entreprise.

***Figure 1 : Evolution de l'engagement RSE des entreprises de l'échantillon (A)***



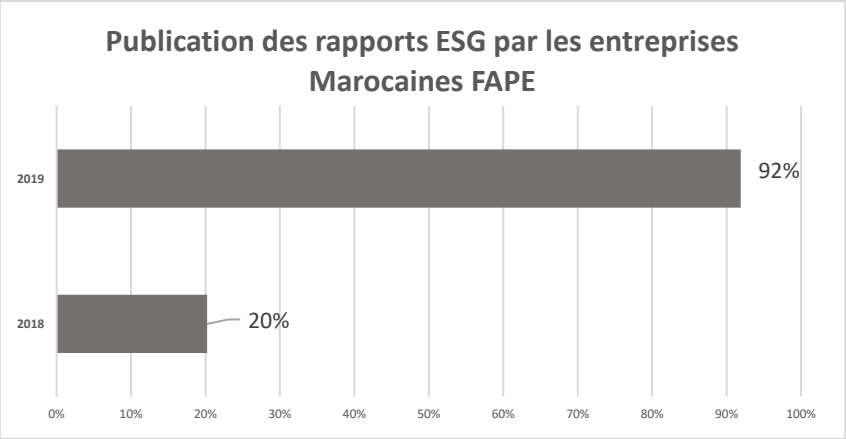

***Source : Etablie par nos soins***

L'année 2019 a connu une évolution positive des scores d'engagement sur les trois volets, Il faut cependant noter que ces scores ne concernent que les entreprises pour lesquelles sont disponibles les rapports ESG sur toute la période étudiée.

L'évolution des scores calculés pour les deux années, 2018 et 2019 varie entre 5 et 30%, ce qui veut dire que la majorité des entreprises ont amélioré du même pourcentage leurs actions, pratiques et même visions responsables. Le calcul de cette évolution nous a permis d'avoir une observation claire de la réaction des entreprises face à la nouvelle réglementation, qui représente le seul événement, durant la période étudié, susceptible à avoir de tel impact.

Pour l'échantillon (B) nous avons étudier la réaction des entreprises face à la nouvelle réglementation, dont les résultats ci-dessus.

Figure 2 : Evolution de l'engagement en matière de publication des rapports ESG des entreprises de l'échantillon (B)




***Source : Etablie par nos soins***

L'année 2019 a connu la publication des rapports ESG de presque, toutes les entreprises concernées par la circulaire N°03/19. Au niveau de leurs rapports, les entreprises faisant partie de cet échantillon, nous avons remarqué une grande maturité de leur part grâce à leur respect des lignes directrices de l'AMMC en matière de communication extra financière, avec un grand niveau de transparence.

Le respect des entreprises du nouveau cadre réglementaire et leur engagement en matière de communication extra financière, représente en lui-même un comportement responsable.

Généralement, dans ce cas d'entreprises et en utilisant des données secondaires, il est difficile de juger l'évolution de leur engagement RSE. Le but donc de la constitution et l'étude du comportement de cette deuxième catégorie d'entreprises est, premièrement de mesurer leur attitude responsable face à cette situation.

Pour pouvoir analyser plus nos résultats et afin de rapprocher nos deux études, certes que l'engagement réelle en matière de la RSE ne peut être correctement mesuré.

On peut considérer que les entreprises de l'échantillon A représentent plus de maturité en la matière et ne peuvent être représentative de la population étudiée, chose qui nous a poussé à travailler sur deux échantillons et ne pas essayer dès le départ de généraliser nos résultats.

La première étude a donné des résultats positifs concernant le comportement responsable de l'entreprise Marocaine et sa continuité à se mener dans des actions et pratiques responsables sous l'impact, voir la pression, de l'organe régulateur du marché. Pour le deuxième échantillon, malgré l'absence de volontariat en matière de communication extra-financière, sauf que le respect et la soumission au cadre réglementaire, au-delà qu'il représente en lui-même un engagement responsable, nous offre une observation claire de la possession de cette allure responsable. Ce qui nous a permis, non pas de généraliser nos résultats, mais d'avoir une vision même anticiper le comportement de ces entreprises publiant leurs premiers rapports ESG en 2019, en se basant sur les résultats de notre première étude faite sur celles ayant plus de maturité en la matière.

Pour conclure, on peut dire que la pression institutionnelle était efficace à produire de l'effet, non seulement sur la communication extra financière des entreprises Marocaines, mais surtout sur leur comportement responsable qui est mis en évidence différemment selon les caractéristiques de chacune. Ce comportement responsable qui représente l'élément constructif de la communication extra-financière, étant un moyen de signalisation, sans lequel la divulgation ESG ne peut donc se prospérée.

## 6. CONCLUSION

Au niveau de cet article, nous avons analysé l'impact de la modification du cadre réglementaire de la communication extra-financière sur l'engagement RSE des entreprises Marocaines. En 2019, l'autorité Marocaine des marchés de capitaux a modifié sa circulaire N°03/19 relative aux opérations et information financière, cette modification a apporté principalement le nouveau caractère obligatoire de la communication extra-financière.

Cette décision a concerné toutes les entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc, divisées en deux catégories d'entreprises selon le critère de disponibilité des rapports ESG avant la date de modification de circulaire.

Après avoir présenté brièvement le contexte et le cadre théorique de la recherche, l'étude a porté sur deux échantillons d'entreprises, selon les caractéristiques de chacune, pour entamer la collecte et l'analyse des données.

Notre étude est de caractère quantitatif, basée sur un traitement de données secondaires tirées principalement des rapports ESG. Les informations collectées ont été analysé, grâce à un codage en utilisant des indicateurs et des échelles de mesures, pour aboutir à des scores d'engagement pour chacune des entreprises dont l'évolution était positive. Les entreprises pour lesquelles les rapports ESG n'étaient pas disponibles, ont fait l'objet d'une analyse de leur comportement face à la nouvelle réglementation.

La décision de l'AMMC a produit de l'effet sur les deux catégories d'entreprises qui ont fait preuve d'engagement, mais chacune à sa manière qui était cohérente avec ses caractéristiques et niveau de maturité en la matière.

La réalisation de n'importe quelle recherche académique, se trouve confrontée aux différentes limites que ce soit d'ordre théorique ou d'ordre méthodologique. Du coup, le premier obstacle que nous avons rencontré et celui lié à la collecte d'informations, surtout avec l'utilisation que des données secondaires qui n'étaient pas suffisant pour mener l'étude sur toute la population concernée par l'étude. Ce qui peut mener vers d'autres voies de recherche sur la même problématique, mais en utilisant des sources de données primaires et de travailler sur une durée d'étude plus longue.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACFCI (2006), « La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/RSE) par les PME/PMI ».

-Amaazoul H. et El Hila R. (2011), « Réflexion sur l'état actuel de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc »

-Ammc.ma/sites/default/files/Circulaire%2003-19%20-Modifications%20-%202020%2010%2020%20%281%29.pdf

-Ballou, Brian & Casey, Ryan & Grenier, Jonathan & Heitger, Dan. (2012). Exploring the Strategic Integration of Sustainability Initiatives: Opportunities for Accounting Research. Accounting Horizons.

-Ben Larbi S., Lacroux A. et Luu P. (2013), « Analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable : Premiers résultats d'une enquête exploratoire », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 96, n° 3, p. 153-177.

-Ben Larbi S., Lacroux A. et Luu P. (2016), « Évaluation de la performance sociétale des entreprises nord-américaines : Construction d'une typologie et analyse comparative des profils identifiés », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 112, nº 1, p. 197-223.

- Boussetta M. et Kharbouche S. (2014), Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N° 9-10 26. 10.2308/acch-50088.

- Cherkaoui A. (2016), « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais », in Question(s) de Management, 2016/3 (n° 14, Pages 166- 176)

-Cormier, Denis & Magnan, Michel & Velthoven, Barbara. (2005). Environmental Disclosure Quality in Large German Companies: Economic Incentives, Public Pressures or Institutional Conditions?. European Accounting Review. 14. 3-39. 10.1080/0963818042000339617.

-Cowen, S. S., Ferreri, L. B., & Parker, L. D. (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis. Accounting, Organizations and Society, 12(2), 111–122.

-Craig Deegan et Ben Gordon (1996) Une étude des pratiques de divulgation environnementale des sociétés australiennes, comptabilité et recherche commerciale, 26: 3, 187-199,

-Igalens J., Déjean F. et El Akremi A. (2008). L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale. Revue française de Gestion 183(3) : 135-155.

-Igalens J. et Gond J.P. (2003). Mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. Revue Française de gestion des Ressources humaines 50: 111-130.

-Label CGEM « La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail ».

- Damak-Aydi, S. (2010). Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France.

- Dye, R. A. (2001). An evaluation of "essays on disclosure" and the disclosure literature in accounting. Journal of Accounting and Economics 32 (1-3): 181-235.

- M. Velmuradova, Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion.

-Ratanajongkol, Sunee & Davey, Howard & Low, Mary. (2006). Corporate social reporting in Thailand: The news is all good and increasing. Qualitative Research in Accounting and Management. 3. 10.1108/11766090610659751.

-Rhouma, Amel. (2008). LA DIVULGATION ENVIRONNEMENTALE DES GRANDES ENTREPRISES FRANCAISES : ETUDE DES DETERMINANTS. 29ÈME CONGRES DE L'AFC.

-ODE – Cadre réglementaire marocain de la responsabilité sociétale des organisations http://www.ode.ma/

-Ullmann, Arieh. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. Academy of Management Review. 10. 540-557. 10.5465/AMR.1985.4278989.

-Waddock S.A. et Graves S.B. (1997). The corporate social performance-financial performancelink. Strategic Management Journal 18 (4): 303-319.

# RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE AU TRAVAIL: LE RÔLE MÉDIATEUR DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS. PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

**EL GHRASLI Anass**
*Doctorant, ENCG de Kénitra, Université Ibn Tofail, Maroc*
*Email : **anass.elghrasli@uit.ac.ma***

***AIT* LEMQEDDEM *Hamid***
*Enseignant-Chercheur, ENCG de Kénitra, Université Ibn Tofail, Maroc*
*Email : **glemqeddem@gmail.com***

***LAKHOUIL Abdellah***
*Enseignant-Chercheur, ENCG de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*
*Email : **alakhouil@uae.ac.ma***

***Résumé***

*La responsabilité sociale des entreprises (RSE) suscite un intérêt grandissant aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens. Notre approche s'inscrit dans la perspective de la micro-RSE afin de mettre en évidence les effets positifs de la RSE sur les individus (Bauman et Skitka, 2012). Bien que plusieurs recherches aient souligné l'influence positive de la RSE l'implication, la satisfaction, l'engagement et la fierté d'appartenance à l'organsiation, peu d'études ont, toutefois, examiné son impact sur la performance individuelle des employés (Aguinis & Glavas, 2012). La plupart des organisations ne sont pas encore familiarisées avec le rôle de la RSE pour accroître l'engagement des employés et la performance individuelle. Notre communication portera sur un sujet de recherche peu exploré. Son objectif est de mieux comprendre le lien causal entre la RSE et la performance des employés tout en considérant le rôle médiateur de l'engagement des employés dans cette relation. Pour cela, notre travail s'appuiera sur une étude de la littérature existante afin de développer un cadre conceptuel reliant ces trois variables. Étant donné que les résultats empiriques obtenus dans des pays occidentaux disposant d'agences de régulation et de marchés efficaces, il est nécessaire de mettre à l'épreuve notre cadre théorique à la réalité d'un contexte organisationnel spécifique comme celui du Maroc, afin de généraliser les connaissances actuelles dans ce domaine.*

***Keywords:*** *responsabilité sociale des entreprises, engagement des employés, performance au travail, théorie de l'identité sociale*

## INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) suscite un intérêt croissant pour les chercheurs et les praticiens au cours de ces deux dernières décennies. Les récentes recherches accordent une attention particulière aux préoccupations éthiques, sociales, environnementales et durables des entreprises. A l'échelle mondiale, il y a un engouement d'accepter la RSE comme pratique

d'entreprise pour ganger la confiance des parties prenantes et rester compétitive (Buertey et al., 2020; Carroll, 1991; J. S. P. Story & Castanheira, 2019). Dans le même ordre d'idées, la RSE joue un rôle important dans le succès de toute entreprise et contribue à un monde meilleur (Carvalho et al., 2010).

Les initiatives RSE sont souvent perçues comme une démarche socialement reconnue pour répondre aux attentes des parties prenantes telles que les actionnaires, les clients et les employés. En plus de l'intérêt gandissant porté aux actionnaires et aux clients dont la contribution est principalement associée à la performance économique, il est crucial de reconnaître l'importance du capital humain en tant que ressource immatrérielle essentielle pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, les organisations qui ne parviennent pas à répondre aux questions des employés sur le sens des tâches qu'ils effectuent ont du mal à retenir une main-d'œuvre compétente et performante (Farrukh et al., 2020).

Notre approche s'inscrit dans la perspective de la micro-RSE (Bauman & Skitka, 2012) afin de mettre en évidence les effets positifs de la RSE sur les individus. Dans cette lignée, plusieurs recherches ont rapporté que la RSE influence positivement l'implication (Grant et al., 2008), la satisfaction (Vlachos et al., 2014), l'identification, l'engagement et la fierté d'appartenance (Gond et al., 2010; Rupp et al., 2018). Toutefois, des études antérieures ont négligé les effets possibles des pratiques organisationnelles de la RSE sur la performance individuelle des employés (Aguinis & Glavas, 2012; Shin et al., 2016). Story et Castanheira (2019) ava avancent qur les organisations ne sont pas encore familiarisées avec le rôle de la RSE pour accroître l'engagement des employés et la performance individuelle. Ce constat nous amène à étudier la relation entre la RSE et la performance individuelle des employés, un élément clé pour le succès organisationnel (Jones, 2010; Shin et al., 2016). Ces études ont été menées dans des pays occidentaux (disposant d'agences de régulation fortes et de marchés efficaces), et il n'est pas approprié de généraliser les résultats de ces recherches à des pays en développement. Il est donc pertinent d'initier une recherche examinant le lien entre la RSE et la performance des employés dans les entreprises marocaines.

Cette communication propose de croiser plusieurs courants de la littérature afin d'élaborer un modèle conceptuel visant à expliquer le lien causal entre la RSE et la performance au travail tout en mettant en évidence du rôle médiateur de l'engagement des employés dans cette relation. Dans cette perspective, nous présenterons d'abord les concepts constitutifs de notre modèle théorique. Ensuite, nous discuterons les hypothèses de recherches découlant de la littérature, ce qui nous pemettra, enfin, d'ériger le modèle conceptuel de notre recherche.

## 1. DÉFINITION DES ÉLÉMENTS DU MODÈLE CONCEPTUEL

Avant d'élaborer le modèle conceptuel et les hypothèses qui en découlent, il convient de définir les trois éléments constitutifs de ce modèle.

### 1.1. Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

Malgré son usage courant en domaine du management, le terme de la RSE n'a pas fait l'objet d'une conceptualisation unanime. Nous avons opté pour les principales définitions de la RSE qui ont été largement acceptées par la communauté des chercheurs, selon une optique chronologique. La première définition formelle de la RSE remonte à Bowen (1953), qui l'a défini comme *« les obligations des hommes d'affaires de poursuivre des politiques, de prendre des décisions ou de suivre des lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société »* (p.6). L'une des définitions les plus citées est celle de Carroll (1979)

selon lequel *« la responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a à l'égard des organisations à un moment donné »* (p. 499). Une autre définition proposée par la Commission Européenne (2001) décrit la RSE comme *« un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations d'affaires et leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire »*. Cette définition a été classée en tête des résultats des recherches sur Google (Dahlsrud, 2008). Une définition plus récente basée sur la théorie des parties prenantes, qui est le cadre théorique le plus pertnienent pour comprendre le concept de RSE, a été proposée par Turker (2009). Cet auteur l'a défini comme *« des comportements d'entreprise qui visent à affecter positivement les parties prenantes et qui vont au-delà de leurs intérêts économiques »* (Turker, 2009; p.413).

La littérature considère la RSE comme une approche multidimensionnelle, car connectée aux différentes parties prenantes d'une organisation. Ainsi, la RSE comporte deux dimensions à savoir la RSE externe et la RSE interne (Amann & Stachowicz-Stanusch, 2012; Brammer et al., 2007). La RSE externe est définie comme les actions de l'entreprise dans le but de favoriser un impact positif sur la société et l'environnement. Tandis que la RSE interne vise à répondre aux attentes des employés, telles que la santé et le bien-être, la formation, la participation, la conciliation travail-famille et l'égalité (Ehnert, 2014). Dans cette recherche, l'attention porte spécifiquement sur la RSE interne puisque l'étude examinera l'nflunece de la RSE sur l'engagement la performance au travail des employés.

### 1.2. Performance au travail

La performance au travail est un concept central de la psychologie du travail et des organisations. Au cours de ces vingt dernière années, les chercheurs ont progressé dans la clarification et l'extension de ce concept (Sonnentag & Frese, 2002). Une définition largement acceptée de la performance de l'invidu au travail est celle de Campbell (1999, p.402): *« un ensemble des comportements ou des actions qui sont pertinents par rapport aux objectifs de l'organisation»*. Une autre définition qui constitue une avancée significative est proposée par Motowildo (2003, p.39) : *« La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée »*[13]. De cette définition, il apparaît clairement que la performance au travail englobe un ensemble des comportements adoptés par les individus en vue d'accroitre leur efficacité au travail sur des périodes variées. En somme, la performance au travail est considérée comme la capacité d'une personne à effectuer efficacement un certain travail par rapport à ce que l'employé est censé faire (Eliyana & Maarif, 2019).

La performance au travail est un concept muti-dimensionnel qui admet la dinstinction entre la performance dans la tâche et la perferomance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1997, 1993). La performance dans la tâche, associée au comportement intra-rôle, renvoie à des comportements explicites liés au travail incluant des responsabilités formelles définies dans le descriptif du poste. Elle couvre divers aspects tels que la quantité de travail, la qualité du travail et la connaissance du travail (Campbell, 1990; Griffin et al., 2000; Viswesvaran & Ones, 2000). La performance contextuelle, assocoiée à correspond à l'ensemble des comportements qui contribuent, indirectement, à l'efficacité organisationnelle de manière à façonner l'environnement organisationnel, social et psychologique du travail (Borman & Motowidlo,

[13] Job performance is defined as « the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time».

1997). Plus précisément, elle inclut les actions volontaires qui ne sont pas formellement prescrites dans le descriptif du poste mais qui favorisent la coopératrion entre les autres membres de l'organisation pour que les tâches soient accomplies (Sonnentag et al., 2008).

### 1.3. Engagement des employés au travail

L'engagement des employés au travail (employee engagement, désormais EE) a fait l'objet de nombreuses recherches au cours de trois dernières décennies, conduisant à multiplicité inattendue de définitions, mesures, conceptualisations et de théories de l'engagement (Macey et al., 2011; Saks & Gruman, 2014; Schaufeli & Bakker, 2010). L'article fondateur de (Kahn, 1990; p. 694) définit l'engagement des employés comme *« la mobilisation des membres de l'organisation envers leurs de s'investir physiquement, cognitivement, émotionnellement et mentalement dans l'exécution de leurs rôles»*[14]. Il s'agit d' un état dans lequel les employés apportent leur énergie personnelle (physique et comportementale) pour être performants et éprouvent un lien émotionnel avec leur travail. Autre définition ayant fait autorité dans la communauté des chercheurs, est celle de Schaufeli et al. (2002; p.74) qui décrivent l'engagement au travail comme *« un état d'esprit positif, épanouissant, lié au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption »*. Le succès de cette définition est dû à son caractère multidimensionnel[15] : *i)*- La vigueur renvoie à des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale au travail; *ii)*- Le dévouement fait référence à l'implication et au sens du travail; *iii)*- L'absorption, enfin, définit un degré de concentration élevé et d'enthousiasme au travail.

## 2. FONDEMENT THÉORIQUE DE L'IDENTITÉ SOCIALE

La théorie de l'identité sociale de (Tajfel & Turner, 1985) explique que les individus se considèrent comme membres ou s'identifient à une entité sociale lorsqu'ils se sentent que les actions de cette organisation correspondent à leurs propres valeurs, croyances et des comportements. Ces similitudes peuvent encourager ces individus à avoir des perceptions positives et faire confiance aux autres membres de ce groupe (Edwards et al., 2019). Des études antérieurs ont mis en exergue que l'identification développée à l'égard d'une organisation se traduit par l'accroissement de la performance des personnes faisant partie de cette organisation (Carmeli et al., 2007).

La théorie de l'identité sociale a été mobilisé pour expliquer l'influence positive de la RSE sur les perceptions et la fidélité des clients envers une entreprise responsable (Aramburu & Pescador, 2019; Latif et al., 2020). Sur la base d'études antérieures les pratiques de RSE développent le comportement des employés grâce à l'identification organisationnelle, car ils se sentent fiers de faire partie d'un groupe social qui possède des caractéristiques, des valeurs et une réputation positive (Chaudhary, 2018). Par conséquent, à la lumière du SIT, il est postulé qu'être membre d'une organisation socialement responsable améliore la fierté des employés et augmente leur affiliation à l'organisation. A mesure que l'identification des employés à l'égard de l'organisation augmente, ils s'engagent dans leur travail et effectuent des tâches supplémentaires pour améliorer les performances de l'organisation (Chaudhary, 2017; Hur et al., 2019; Rupp et al., 2018b). Dans la présente étude, la théorie de l'identité sociale constitue

[14] "Harnessing of organization members' selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances" (p. 694).

[15] Grâce à cette vision multidimensionnelle, la définition et l'échelle de mesure de Schaufeli et al. (2002) sont adoptées dans 86% des études portant sur l'engagement au travail selon Swanberg et al. (2011).

un cadre théorique pertinent pour comprendre comment les activités organsiationnelles de la RSE augmente l'engagement des employés et favorisent leur performance au travail.

## 3. ÉLABORATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

### 3.1. RSE et performance au travail

Plusieurs études ont mis en évidence que les pratiques de RSE sont fortement associées aux attitudes et comportements bénéfiques des employés (Albinger & Freeman, 2000; Shen & Benson, 2016; Valentine & Fleischman, 2008). La littérature montre que cette association est fonction de la théorie de l'identité sociale qui rapporte que la forte affiliation des employés à leur organisation les encourage à s'en approprier et à adopter des comportements positifs pour sa réussite (J. S. P. Story & Castanheira, 2019). De plus, les pratiques de RSE favorisent l'affiliation des salariés à leur organisation (Chaudhary, 2018; Korschun et al., 2014).

L'association entre la RSE et la performance des employés dans les organisations multinationales a été analysée dans certaines études (Edwards & Kudret, 2017; J. Story & Neves, 2015) et il s'avère que la RSE est un puissant prédicteur de la performance des employés. Cependant, Chaudhary (2018) a indiqué que les initiatives de RSE améliorent les performances des employés uniquement lorsque ces derniers perçoivent ces initiatives comme étant favorables et utiles pour eux. Newman et al. (2015) ont étendu la littérature sur la RSE et les comportements des employés en examinant son impact sur la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

Sur la base des hypothèses du SIT (Tajfel & Turner, 1985), les employés construisent une forte affiliation avec les organisations lorsqu'ils perçoivent que les activités de celles-ci correspondnet à leurs croyances, à leur désirabilité et à leurs valeurs. Les organisations utilisent les pratiques de RSE pour se faire reconnaître dans la société et de manifester des valeurs propoices pour le bien-être de leurs salariés. En conséquence, les employés s'identifient fortement aux organisations reconnues comme socialement responsables. Cela les incite à mieux performoptimiser leur performance et à founrie un effort supplémentaire en vue de la prospérité et du succès organisationnels. Au vu de ces arguments, nous formulons l'hypothèse suivante:

*Hypothèse 1 : La RSE est associée positivement à la performance des employés.*

### 3.2. RSE et engagement des employés

Plusieurs recherches ont récemment étudié l'influnece de la RSE sur l'engagement des employés (EE). Ces recherches ont corroboré vers l'association positive entre les activités de RSE et l'EE (Duthler & Dhanesh, 2018; Glavas, 2016; Potdar et al., 2018). L'effet stumulant de la RSE sur l'EE a également été validée par Caligiuri et al. (2013). Une perspective de genre a été explorée par Farrukh et al. (2020), révélant que la RSE accroît l'engagement des employées féminines par rapport à leurs homologues masculins. De plus, les activités de la RSE interne ont un effet important sur l'EE par rapport à la RSE externe (Ferreira & Real de Oliveira, 2014).

La raison de cette coorélation positive est que l'engagement organisationnel dans les activités de RSE renforce l'image de soi des employés et renforce leur identification à l'organisation. Cette forte identification influence positivement leur engagement (Chaudhary & Akhouri, 2019) comme le suggère le SIT (Tajfel & Turner, 1985). Les employés se sentent fiers de faire

partie d'une organisation socialement responsable (Turker, 2009). Ils perçoivent également leur existence dans une telle organsiation est significative et démontrent une forte identification avec le lieu de travail (Aguinis & Glavas, 2012). De même, la prise de conscience par les employés des initiatives de RSE de leur organisation et de leur contribution au bien-être de la société induit un sentiment de staisfaction, les incitant à déployer des efforts supplémentaires pour le succès de l'organisation (Grant et al., 2008). A la lumière de ces arguments, nous emettons l'hypothèse suivante:

*Hypothèse 2 : La RSE est associée positivement à l'engagement des employés.*

### 3.3 Rôle médiateur de l'engagement des employés

La littérature de la RSE à travers la théorie de l'identité sociale souligne que les salariés renforcent leur affiliation à l'entreprise reconnue socialement responsable, les incitant à travailler au-delà de leurs fonctions (Aguinis & Glavas, 2019; Rupp et al., 2018). Des travaux antérieurs ont établi une corrélation positive entre les activités de RSE et l'Engagement des Employés (Caligiuri et al., 2013; Glavas, 2016), car les employés sont enthousiastes à l'idée de faire partie de l'organisation qui a un impact positif sur la société (Albinger & Freeman, 2000; Barrena-Martínez et al., 2015). Alonso-Almeida et Llach (2019) ont souligné que les organisations socialement responsables sont perçues comme des lieux de travail attractifs et privilégiés par les employés. Les recherches de Chaudhary (2017) et de Glavas (2016) ont mis en évidence l'impact positif de la RSE sur l'EE, corroborant ainsi les conclusions de Ferreira et Real de Oliveira (2014).

Par ailleurs, l'EE est un puissant prédicteur de la performance au travail (Cesário & Chambel, 2017; Demerouti & Cropanzano, 2010) car les employés engagés sont plus heureux dans leur travail et manifestent une forte identification à leur une organisation (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Des recherches ont également révélé que le rendement au travail, la productivité sont supérieurs chez les employés engagés, car ces derniers connaissent l'importance de leur rôle pour le succès de l'organisation et entretiennent également de bonnes relations avec leurs collègues, ce qui les motive à effectuer un travail supplémentaire (Anitha, 2014; Macey & Schneider, 2008). En somme, la littérature antérieure indique uneassociation significative de la l'engagement des employés avec la RSE en tant que variable exogène, et la performance des employés en tant que variable endogène. Ainsi, les conditions de Baron et Kenny (1986) sont satisfaites pour établir la médiation (Figure 1). En conséquence, ces arguments nous permettent de formuler l'hypothèse suivante:

*Hypothèse 3 : L'engagement des employés est un médiateur de la relation RSE et performance au travail.*

## 4. CADRE CONCEPTUEL

En s'appuyant sur des travaux de recherches antérieurs et les hypothèses formulées ci-dessus, nous avons élaboré un cadre conceptuel (voir figure 1) pour expliquer comment les intitiatives RSE des organisations peuvent influencer les attitudes et les comportements des employés au travail. La RSE interne est retenue dans cette étude en se focalisant sur la partie prenante composée des employées afin d'examiner son impact sue leur engagement et leur performance au travail.

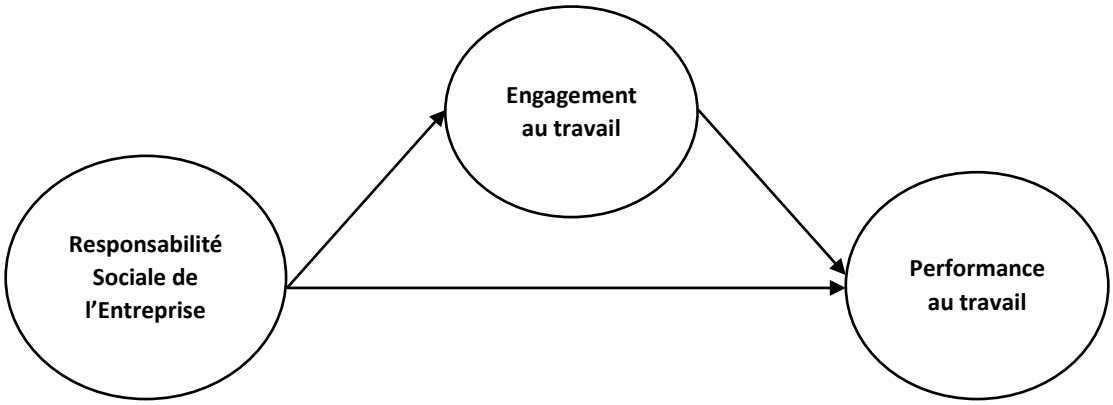



**Figure 1.** Le cadre conceptuel pour explorer les impacts RSE sur l'engagement et la performance au travail.

## CONCLUSION

La présente étude apporte une contribution significative à la littérature de plusieurs manières. Premièrement, elle explore l'influence de la RSE sur la performance individuelle des employés, en se focalisant sur un contexte de pays en développement, tel que le Maroc, caractérisé par une culture socio-économique specifique. Deuxièmement, cette recherche introduit un médiateur unique de l'engagement des employés pour comprendre la relation entre RSE et la performance au travail. Enfin, elle permet de mettre la lumière sur l'utilité de la théorie de l'identité sociale pour comprendre les liens entre la RSE, l'engagement des employés et leur performance au travail. Ces avancées théoriques appellent désormais leur confrontation à la réalité du terrain, ce qui constituera l'objet de notre prochaine recherche.

## REFERENCES

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. Journal of Management, 38(4), 932–968.

Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. Journal of Business Ethics, 28, 243–253.

Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019). Socially responsible companies: A re they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(1), 238–247.

Amann, W., & Stachowicz-Stanusch, A. (2012). Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management. Springer.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 308–323.

Aramburu, I. A., & Pescador, I. G. (2019). The effects of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating effect of reputation in cooperative banks versus commercial banks in the Basque country. Journal of Business Ethics, 154, 701–719.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., Márquez-Moreno, C., & Romero-Fernández, P. M. (2015). Corporate social responsibility in the process of attracting college graduates. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(6), 408–423.

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. Research in Organizational Behavior, 32, 63–86.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10(2), 99–109.

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. NY: Harper.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 18(10), 1701–1719.

Buertey, S., Sun, E., Lee, J. S., & Hwang, J. (2020). Corporate social responsibility and earnings management: The moderating effect of corporate governance mechanisms. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(1), 256–271.

Caligiuri, P., Mencin, A., & Jiang, K. (2013). Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. Personnel Psychology, 66(4), 825–860.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1, 2nd ed. (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. Pulakos (Eds.), The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development, 399, 429.

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. Journal of Management Studies, 44(6), 972–992.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4(4), 497–505.

Carvalho, S. W., Sen, S., de Oliveira Mota, M., & de Lima, R. C. (2010). Consumer reactions to CSR: A Brazilian perspective. Journal of Business Ethics, 91, 291–310.

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. Knowledge and Process Management, 24(2), 152–158. https://doi.org/10.1002/kpm.1542

Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap? Social Responsibility Journal, 13(2), 323–338.

Chaudhary, R. (2018). Corporate social responsibility and employee performance: a study among indian business executives. The International Journal of Human Resource Management, 31(21), 2761–2784.

Commission of the European Communities. (2001). Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. In Brussels: Commission of the European Communities.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), 1–13.

Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, 65(1), 147–163.

Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). Public Relations Review, 44(4), 453–462.

Edwards, M. R., & Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. Human Resource Management Journal, 27(1), 169–188.

Ehnert, I. (2014). Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations. Springer.

Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics, 25(3), 144–150.

Farrukh, M., Sajid, M., Lee, J. W. C., & Shahzad, I. A. (2020). The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 760–768.

Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? Journal of Workplace Learning, 26(3/4), 232–247.

Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. Frontiers in Psychology, 796.

Gond, J.-P., El-Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. International Center for Corporate Social Responsibility, 54, 1–47.

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. Academy of Management Journal, 51(5), 898–918.

Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. Applied Psychology, 49(3), 517–533. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00029

Hur, W., Moon, T., & Choi, W. (2019). When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(4), 849–858.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(4), 857–878.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.

Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. Journal of Marketing, 78(3), 20–37.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3–30.

Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: Evidence from the Chinese private sector. The International Journal of Human Resource Management, 26(9), 1226–1242.

Potdar, B., Guthrie, J., Gnoth, J., & Garry, T. (2018). Yours ethically: The role of corporate social responsibility and employee engagement in shoplifting prevention. International Journal of Retail & Distribution Management, 46(9), 835–849.

Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee engagement: A review of current thinking. Institute for Employment studies Brighton.

Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. Journal of Organizational Behavior, 39(5), 559–579.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? Human Resource Development Quarterly, 25(2), 155–182.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, 12, 10–24.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.

Shin, I., Hur, W. M., & Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. Sustainability (Switzerland), 8(5). https://doi.org/10.3390/su8050493

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Psychological Management of Individual Performance, 23(1), 3–25.

Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. Business Ethics: A European Review, 24(2), 111–124.

Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1361–1370.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). ÔThe Social Identity Theory of Intergroup BehaviorÕ. Psychology of Intergroup Relations, Nelson Hall: Chicago, 7&24.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. Journal of Business Ethics, 89, 189–204.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 216–226.

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. Journal of Organizational Behavior, 35(7), 990–1017.

# LOGIQUES DE COMPORTEMENT DES ACTEURS TERRITORIAUX ET L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DES IDE

**CHERIF OUAZZANI CHAHDI Maryame**
*ENCG Tanger*

**MARSO Saida**
*ENCG TANGER*

***Résumé***

*En faisant le tour d'horizon des travaux en la matière, il paraît perspicace d'affirmer que l'attractivité territoriale des Investissements Directs à l'Etranger (IDE) est appréhendée par la qualité des institutions, le climat des affaires, le capital humain hautement qualifié et l'ouverture économique des pays d'accueil. En effet, la majorité des travaux en lien avec l'attractivité territoriale des IDE s'est focalisée sur « les spécificités contingentes du territoire » plutôt que « les logiques de comportement des acteurs territoriaux ». Dans le même registre, la légitimité des acteurs territoriaux (collectivités territoriales, services déconcentrés des administrations centrales, agences de développement territorial…) ainsi que les jeux d'acteurs y afférents jouent un rôle prépondérant dans la promotion territoriale au regard des investisseurs étrangers. Aussi, les champs organisationnels des acteurs sont notablement contingents étant donné qu'ils conditionnement le degré d'adhésion desdits acteurs dans les différents projets en lien avec l'attractivité des IDE. A noter que les champs en question peuvent être émergents, matures et stables ou bien matures et en crise. Nous estimons qu'il serait judicieux d'étudier la complexité des comportements des acteurs pour mieux appréhender les déterminants de l'attractivité territoriale.*

*A partir de là, une question clé peut se formuler en ces termes : Dans quelle mesure les logiques de comportements des acteurs territoriaux influencent-elles l'attractivité territoriale des IDE ?*

*Dans la présente communication, et en prenant comme point de départ notre revue de littérature axée sur une étude bibliographique détaillée, nous allons présenter notre modèle théorique de recherche qui, ultérieurement, fera l'objet d'un protocole empirique en vue de confirmer ou d'infirmer les liens entre les différentes variables étudiées.*

***Mots clés :*** *Attractivité territoriale des IDE , Qualité des institutions et climat des affaires, Capital humain , Ouverture économique, Logiques de comportement des acteurs territoriaux , Légitimité des acteurs territoriaux , Champs organisationnels des acteurs ».*

## INTRODUCTION

Mesurant l'activité économique et englobant des éléments tels que le produit intérieur brut (PIB), le produit national brut (PNB), les échanges commerciaux et les emprunts et les prêts internationaux, la croissance économique procure des renseignements clés sur le développement d'un pays.

En effet, il existe une césure en termes de prospérité économique et de niveau de vie entre les pays développés dits industrialisés et les pays sous-développés marqués par la prépondérance de secteurs traditionnels.

Après réflexion à froid et en réaction aux crises économiques survenues –boursière ou immobilière-, les nations se sont rendu compte du rôle important de l'Intervention de l'État afin de favoriser tant bien que mal le développement territorial. En tant que Pays en Développement, et pour approcher de façon optimale les pays industrialisés en termes de rayonnement et assister à une circulation de flux de capitaux et à une employabilité plus significative, le renfort de l'industrialisation est devenu un devoir incontournable. Celle-ci a pour finalité la favorisation de la croissance économique, notamment à travers le transfert de la main-d'œuvre d'un secteur traditionnel marqué par des salaires bas et un gain de productivité avoisinant zéro vers un secteur moderne promettant la création de postes en abondance et une productivité marginale positive est en constante croissante. Cette stratégie est un vecteur clé de succès des économies.

Au Maroc, l'Etat, sous l'égide de sa majesté le roi Mohammed VI, a initié plusieurs actions d'encouragement à l'investissement en faveur des porteurs de projets : Facilitation d'accès au crédit, exonération de la taxation des activités les premières années suivant la création, simplification de la procédure de création d'entreprise, définition du statut d'autoentrepreneur, etc.

D'après son **Nouveau Modèle de Développement,** le Maroc place les investissements privés comme moteur du changement de la performance économique nationale, l'objectif prétentieux fixé étant d'accroître la part de l'investissement privé au deux tiers de l'investissement global, contre un tiers actuellement, objectif très pris au sérieux par les pouvoirs publics car clairement détaillé dans la **Loi cadre n° 18-95 formant Charte de l'investissement**.

Dans un rapport publié par le ***Fond Monétaire International (*FMI)** sur le Maroc le 9 février 2022, l'organisme salue cette ambition marocaine et affirme qu' « une composante essentielle du programme de réformes structurelles est le développement du secteur privé ».

Par ailleurs, pouvons-nous nous contenter pour autant des investissements d'origine nationale seulement ?

Dans les pays en voie de développement, les investissements locaux devraient être complétés par des Investissements Directs à l'Etranger (IDE) afin d'espérer tendre vers le plein emploi et d'améliorer l'image du Maroc dans le paysage Mondial.

Les IDE sont l'une des grandes catégories d'investissements incluses dans les statistiques de la balance des paiements et de la position extérieure globale (PEG).

Après avoir atteint un niveau haut en 2014 (3.5 milliards de dollars US), les flux d'IDE reçus par le Maroc ont diminué de 8 % en 2015 (à 3.3 milliards de dollars US) et de 29 % en 2016 (à 2.3 milliards de dollars US), suivant en cela la tendance observée dans l'ensemble de la

région MENA, où les flux d'IDE entrants ont baissé de 23 %. Depuis la déclaration de la crise sanitaire à ce jour, la tendance des investisseurs étrangers est de rechercher les pays offrant un environnement propice à l'investissement, et surtout, à moindre coût.

Le Maroc entend réduire les formalités administratives et le fardeau réglementaire, de renforcer l'indépendance des régulateurs en réduisant les coûts commerciaux –logistique et énergie-, en améliorant la qualité des ressources humaine et le capital physique (y compris l'augmentation de l'accès au haut débit à travers le Maroc). Un plan clair, qui nécessite une opérationnalisation parfaite sur terrain par les parties prenantes.

Plusieurs acteurs institutionnels Interviennent dans le processus d'implantation d'un IDE, ce dernier étant attiré par un coût préférentiel de production, il fera également face à un coût de transaction (accès à l'information, négociation, paperasse, etc). Des actions collectives devront être mises en place entre les acteurs institutionnels afin de coordonner leurs actions, d'éviter les rigidités entre les services, et d'assurer une proximité avec les investisseurs dans le but de les retenir.

Dans le cadre de la mise en œuvre de projets publics d'attractivité territoriale, les acteurs locaux jouent des rôles aussi divergents que complémentaires, parmi lesquels : la contribution, l'adoption et éventuellement l'adhésion à ces projets. Ce stade ultime revêt un caractère primordial dans la réussite de tout le processus d'attractivité des IDE. Il permet aux acteurs d'intérioriser lesdits projets et d'y contribuer coûte que coûte.

Par conséquent, la littérature regorge d'écrits sur les rôles et les logiques de comportements des acteurs territoriaux. Nous pouvons aisément affirmer qu'il s'agit d'une certaine opulence informationnelle. Mais quels sont les liens entre ces logiques de comportements et les déterminants de l'attractivité des IDE ?

La question principale de recherche ainsi que les sous-problématiques y afférentes se présentent comme suit :

- **Problématique principale :** Dans quelle mesure les logiques de comportements des acteurs territoriaux influencent-elles l'attractivité des IDE ?
- **Sous-problématiques :**

1- Quelles sont les logiques de comportement des acteurs territoriaux ?
2- Quels sont les déterminants de l'attractivité territoriale des IDE ?
3- Quels sont les liens entre les logiques de comportements des acteurs territoriaux et l'attractivité des IDE ?

Dans cette communication, nous allons présenter notre modèle théorique de recherche après avoir mis en relief les éléments clés de notre revue de littérature.

## 2. THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE : ETUDE DE LA LÉGITIMITÉ INSTITUTIONNELLE ET DES CHAMPS ORGANISATIONNELS

### 2.1 Historique de la théorie néo-institutionnelle

Depuis les années 1990, la théorie néo-institutionnelle est devenue une théorie prédominante dans les théories des organisations et le management stratégique (Greenwood et al., 2008). Son fondement puise son origine dans une explication des actions des organisations dans leur environnement par la cognition collective et la culture (DiMaggio, 1997).

En faisant le tour d'horizon des travaux en la matière, nous pouvons affirmer que la théorie néo-institutionnelle est une théorie de l'environnement des organisations. Les soubassements de cette théorie s'articulent autour de la distinction entre deux visions de l'environnement des organisations, à savoir : l'environnement technique et l'environnement institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). A noter que l'environnement technique, en tenant compte des contraintes et des ressources disponibles, met en relief la manière la plus efficace pour l'exécution des tâches dans l'organisation. L'environnement institutionnel, ayant des schémas cognitifs spécifiques, se départ du paradigme de l'efficience organisationnelle et aborde les actions et les formes organisationnelles à l'aune de leur légitimité institutionnelle.

La légitimité, étant un concept central dans la théorie néo-institutionnelle, désigne la perception du caractère propre et approprié des actions et des formes organisationnelles selon des cadres cognitifs et culturels partagés (Suchman, 1995). En un mot, la légitimité est une perception (Deephouse et al., 2017) par une audience particulière dans un contexte social et culturel précis.

Les facteurs de contingence, inhérents à la légitimité et étant les plus parlants, sont : le contexte socioculturel et le cadre temporel (Maguire et Hardy, 2009).

Par ailleurs, la légitimité, s'inscrivant dans un champ organisationnel bien déterminé, prend en compte l'ensemble des acteurs qui contribuent à la construction et au maintien des institutions.

D'après Hardy et Maguire (2008), il est possible de distinguer trois états du champ organisationnel : les champs émergents, les champs matures stables et les champs matures en crise. Les champs émergents se caractérisent par des liens fragiles entres les acteurs, des frontières floues et des pratiques en cours d'institutionnalisation (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004). En l'occurrence, le sens social n'est pas encore fixé et il est l'objet de controverses et de luttes interprétatives. Dans les champs matures et stables, les pratiques et les formes sont complètement institutionnalisées, les frontières sont claires et les structures sociales sont plus inertes. Ce type de champ offre toutes les conditions requises pour le maintien du statu quo. Les champs matures en crise sont traversés par des contradictions et des luttes entres les acteurs. Les pratiques et les formes sont remises en cause augurant d'un déclin et d'un processus de désinstitutionalisation suivi par un processus d'innovation institutionnelle et de ré-institutionnalisation (Zietsma et Lawrence, 2010).

Après avoir présenté cette vue d'ensemble de la théorie néo-institutionnelle, nous allons aborder le phénomène de survie organisationnelle (Meyer & Rowan, 1977) sur la base de la conformité aux institutions.

## 2.2 Légitimité institutionnelle

### *2.2.1 Piliers institutionnels et conformité à l'environnement*

Selon Di Maggio (1988), la survie est un besoin capital pour les organisations et dépend principalement de l'influence des institutions. En d'autres termes, pour que les organisations puissent assurer leur survie, elles sont censées s'adapter aux institutions. D'ailleurs, le concept de l'institution a été largement mobilisé dans les travaux de Hughes (1936), Pearsons (1951) et Selznick (1957) qui s'inscrivent dans le cadre de la sociologie. De ce fait, la théorie néo-institutionnelle table sur l'étude des comportements des organisations en interaction avec leur environnement (Barley, 2008).

Zucker (1983), Barley (1997) et Fligstein (2001) présentent le concept de l'institution comme étant un dispositif structurant la réalité en tenant compte des significations partagées et des actions possibles. Lawrence (1999), à son tour, affirme que l'institution met en relief les repères

d'actions, de cognitions et d'émotions des groupes d'individus relevant d'une quelconque organisation. De son côté, Fligstein (2001) avance que les institutions permettent d'objectiver la situation pour rendre les actions « allant de soi ».

Dans le même registre, les premiers travaux, s'attardant sur la logique néo-institutionnelle des organisations, ont mis en exergue les comportements identiques au sein de l'organisation qui génèrent des pratiques standardisées et créent des repères sur ce qu'il faut faire et sur la direction qu'il faut suivre.

En prenant comme point de départ l'aversion au risque étant omniprésente dans le contexte organisationnel, les organisations cherchent à se conformer à l'environnement institutionnel pour puiser leur légitimité et assurer leur succès (Scott, 1987). En revanche, toute déviance par rapport aux attentes sociales met en péril la pérennité et la performance des organisations (Kondra et Hinings, 1998).

Par conséquent, nous pouvons affirmer que l'institution constitue l'épine dorsale de la théorie néo-institutionnelle, et ce, en se focalisant sur les points de repère d'ordre épistémologique au sein de l'organisation. Les comportements peu ou prou identiques, les émotions des individus ou des groupes d'individus, les mécanismes d'actions, les compétences tacites et même les méthodes de résolutions des problèmes font écho à l'identité de l'organisation ou plutôt à l'institution elle-même.

### *2.2.2. Piliers institutionnels en tant que grille d'analyse des influences de l'environnement*

Selon Scott (1995), il existe 3 piliers institutionnels pour comprendre l'environnement auquel doit se conformer l'organisation, et ce, en vue de garantir sa pérennité. L'environnement institutionnel, pouvant être régulateur, normatif ou même culturel, joue un rôle prépondérant pour définir les piliers institutionnels.

Sur le plan empirique, Caronna (2004) a mobilisé les dimensions environnementales et institutionnelles (culturelle, normative et régulatrice) dans l'objectif d'appréhender l'évolution du secteur de la santé aux Etats-Unis. A son tour, Wicks (2001), en prenant comme idée de départ l'explosion d'une mine de charbon, a fait appel aux 3 piliers pour expliquer comment l'environnement institutionnel a contribué à l'ancrage d'un état d'esprit favorisant la passivité des individus au regard des risques d'explosion.

- *L'environnement régulateur : prééminence des règles et des lois*

Pour Hoffman (1999), l'environnement régulateur fait référence aux structures régulatrices définissant ce qu'il faut faire conformément aux lois en vigueur, sous peine de sanctions légales.

De façon générale, l'institution régulatrice exerce des pressions coercitives sur l'organisation à travers notamment des incitations et, en cas de non-conformités constatées, des sanctions.

- *L'environnement normatif : importance des normes*

Scott (1995) définit l'environnement normatif comme étant l'ensemble des valeurs et normes de société qui visent à atteindre un ordre souhaitable prônant des objectifs à atteindre et des contraintes à prendre en considération.

Ce genre d'institutions, visant la conformité aux normes, repose sur des pressions morales et des contraintes sociales et professionnelles permettant d'assurer la pérennité de l'organisation.

- *L'environnement culturel : valeurs et croyances*

Selon Olivier (1997), Munir et Phillips (2005), et Meyer et Rowan (1991), l'environnement culturel met l'emphase sur des schémas constitutifs de la réalité et des systèmes de croyances fondés sur des habitudes incorporées dans le quotidien et des pratiques qui orientent les actions routinières.

D'après Leca (2006), ce pilier peut refléter des logiques institutionnelles (les principes, les croyances et les règles communes et partagées) qui guident les acteurs dans l'organisation de leurs pratiques ; l'objectif étant principalement de donner un sens à la réalité (Friedland et Alford, 1991).

Par conséquent, ledit pilier institutionnel détient une boîte à outils garantissant la conformité aux valeurs et croyances partagées via des pressions mimétiques.

### *2.2.3 Analyse croisée des piliers institutionnels*

Dans la pratique, les piliers institutionnels ne sont pas déconnectés les uns des autres, d'où la nécessité de prendre en compte les 3 piliers dans une vision globale et intégrée. Farjoun (2002) et Trevino et al. (2008) affirment que les travaux néo-institutionnalistes restent majoritairement axés sur une dimension particulière de l'institution plutôt que les interactions simultanées entre les diverses dimensions.

En vue d'établir une grille de lecture exhaustive des enjeux de continuité et de pérennité des organisations, il est question d'analyser les contributions de chacun des piliers environnementaux et institutionnels (Di Maggio et Powel (1991). Dans cette trame, les travaux de Wick (2001), Caronna (2004) et Trevino (2008) recommandent l'intégration simultanée des influences régulatrices et normatives, d'une part, et des forces culturelles et cognitives, d'autre part.

L'analyse croisée des piliers institutionnels débouche sur la nécessité d'explorer les différentes transformations organisationnelles et leur impact sur l'existence et la pérennité des organisations selon une triple vision : régulatrice, normative et culturelle.

Compte tenu de ce qui précède, notre objectif n'est nullement axé sur la définition et l'éclairage de la notion d'institution. Cette dernière a déjà été suffisamment élucidée par les travaux néo-institutionnalistes et se distingue clairement de la notion de l'organisation. En revanche, notre objectif est d'apporter un nouvel éclairage des actions de survie et de légitimité sur la base des piliers institutionnels.

Nous pouvons conclure que toutes les organisations, quel que soit leur degré de flexibilité, adoptent des logiques néo-institutionnelles étant donné que leurs actions de survie et de continuité sont guidées simultanément par « les normes », « les croyances et les valeurs » et « les lois y compris leur caractère coercitif ».

### *2.2.4 Légitimité et survie des acteurs*

Dans la littérature néo-institutionnaliste, la survie des acteurs est tributaire de la légitimité des institutions auxquelles ils se réfèrent (Aldrich et Fiol, 1994). La légitimité constitue, selon Selznick (1996), une force principale et durable. Pour Greenwood et Hinings (1996), cette force inspirée des institutions constitue véritablement un impératif justifiant les pratiques au regard des attentes sociales. Le succès des organisations, quels que soient leurs aspects économiques ou concurrentiels, est conditionné par la légitimité institutionnelle (Di Maggio, 1991). A partir de là, nous pouvons conclure que la problématique de survie des organisations est aussi

importante que la légitimité institutionnelle, d'où émane une relation de complémentarité entre lesdites variables.

Définir la légitimité institutionnelle n'est rien d'autre qu'une tentative d'entourer d'un mur de mot un terrain vaste d'idées. En considérant comme point de départ que la légitimité est parmi les concepts les plus importants dans les théories des organisations en général, et la théorie néo-institutionnelle en particulier, nous allons passer en revue une batterie de définitions proposées par un certain nombre d'auteurs.

- Jepperson (1991) considère que la légitimité se réfère à l'auto reproduction des pratiques, règles et croyances conçues comme étant appropriées, désirables et compréhensibles.
- Di Maggio et Powell (1991) avancent que la légitimité fait référence à une conscience collective trouvant son origine dans les activités dites légitimes et interprétées réciproquement par les groupes d'individus, et ce, à travers des présomptions partagées et des normes considérées comme acceptables.
- Selon Berger et Luckman (1967), il s'agit d'un processus reproduit (au niveau micro) par les activités humaines donnant lieu à un construit social alimenté par les interactions en cours.
- Deephouse et Suchman (2008) vont au-delà de la simple définition de la légitimité pour tenter de cerner les principales sources y afférentes :
    - *Les agents de la légitimité* : Ce sont les régulateurs qui ont généralement l'intention de conférer une certaine légitimité à un ensemble de sujets précis, à tire d'exemple la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle étant un organisme en charge de réguler le paysage audiovisuel public et privé au Maroc.
    - *Les médiateurs de la légitimité* : Ce sont les évaluateurs de la légitimité de façon systématique et continue. Par exemple, les médias, étant à même d'influencer l'opinion publique, peuvent représenter l'un des indicateurs de légitimité.
    - *Les recommandations profondément imbriquées dans la société* : Il s'agit d'une source de légitimité à peine perceptible, généralement moins visible et largement abstraite. Cette source puise ses soubassements dans l'informel notamment les règles sociales, les normes de la société ou même le langage. Par exemple, dans les Etats majoritairement musulmans, une bonne partie de la population n'est pas bancarisée et demeure plus susceptible d'aller vers les banques participatives pour demander des crédits au lieu de faire appel aux banques classiques.

Dans le processus d'évaluation des organisations eu égard à leur degré de légitimité, les règles à observer par l'audience interne ou externe se réfèrent à un construit collectif, à une construction mentale ou plutôt à une représentation idéaliste de la réalité. De ce fait, les travaux néo-institutionnalistes ont bien montré les enjeux de cette évaluation vis-à-vis de la pérennité organisationnelle.

Les principales sources de légitimité constituent les points de repère conduisant à évaluer les organisations. Ladite évaluation pourrait faire écho au concept emprunté aux mathématiques « l'isomorphisme ». En mathématique, l'isomorphisme de deux ensembles est une application dite bijective permettant de préserver la structure et dont la réciproque préserve également ladite structure. Di Maggio et Powell (1983) ont évoqué la notion de l'isomorphisme institutionnel comme étant une analyse de la convergence des comportements d'acteurs appartenant au même champ organisationnel.

Par ailleurs, Deephouse et Suchman (2008) soulignent que la légitimité conduit à la stabilité et à la survie au regard des pressions externes émanant de l'environnement institutionnel. Scott

(1995), à son tour, met l'accent sur le lien entre l'alignement culturel, le soutien normatif et la résonnance avec les lois, d'une part, et la légitimité institutionnelle, d'autre part.

Par conséquent, la légitimité institutionnelle et la survie des organisations sont concomitantes permettant ainsi de mieux comprendre les logiques de comportements des acteurs appartenant à un champ organisationnel bien déterminé.

A partir de là, une question mérite d'être posée : existe-t-il une grille d'analyse de légitimité institutionnelle ?

Les travaux de Suchman (1995) ont abordé cette question en se basant sur le postulat stipulant que la légitimité désigne la désirabilité, la convenance et l'adéquation des actions d'un groupe d'individus vis-à-vis d'un système de normes et de valeurs. Ce postulat, restant incomplet, donne lieu à l'analyse de la légitimité en tant que processus. Ce dernier fait l'objet d'un ensemble d'actions et d'efforts menés par les différents acteurs pour gagner la légitimité, la maintenir et, le cas échéant, la réparer.

Ces travaux de renouvellement de la théorie néo-institutionnelle, qui reposent sur l'évolution des théories des organisations et les changements de l'environnement organisationnel, renvoient aux éventuelles stratégies de légitimation des acteurs.

| **Nature de la légitimité institutionnelle** | **Analyse et interprétation des travaux de Suchman (1995)** |
|---|---|
| **Légitimité pragmatique** | *Satisfaction des intérêts de l'audience directe* :<br><br>Selon Suchman (1995), la légitimité pragmatique est le fruit de l'engagement de l'organisation pour répondre aux intérêts des groupes de pression (les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs…) et satisfaire au mieux leurs besoins. Cette forme de légitimité est fortement liée aux jeux d'influence vis-à-vis des parties prenantes en vue de les satisfaire et en obtenir une évaluation favorable.<br><br>Cette vision pragmatique engage les organisations sur le long terme et revêt ainsi un caractère hautement stratégique. Il s'agit tout simplement d'une question de survie organisationnelle en tenant compte des intérêts des acteurs. |

| | |
|---|---|
| **Légitimité morale** | *Evaluation normative et sociale :*<br><br>Suchman (1995) avance que la satisfaction des intérêts des parties prenantes n'est pas une fin en soi et s'interroge si les activités d'une quelconque organisation constituent véritablement « la bonne chose à faire ». Cette vision se traduit par la mobilisation des critères sociaux, la prise en compte des résultats et des conséquences de l'activité de l'organisation ainsi que les procédures engagées par les acteurs pour le bien-être de la société.<br><br>A titre d'exemple, si nous considérons un centre hospitalier comme unité organisationnelle, le Directeur, qui met en avance son leadership et prône la légitimité morale, donnerait plus d'importance à certains chiffres notamment le taux de mortalité dans cet hôpital, le taux d'interventions chirurgicales réussies... |
| **Légitimité cognitive** | *Ancrage culturel :*<br><br>L'ancrage culturel est conditionné par l'importance des schémas culturels étant difficilement modifiables et justifiant la raison d'être de l'organisation et la légitimité de ses actions.<br><br>Etant donné qu'elle ne dépend pas des acteurs ou des personnes qui l'ont créée, cette forme de légitimité est susceptible d'être réifiée pour se conformer à l'environnement culturel et cognitif. Selon Suchman (1995), l'aspect cognitif représente la source prééminente de légitimité grâce à sa profondeur, sa subtilité et sa durabilité. |

En d'autres termes, la légitimité peut être appréhendée selon la grille de lecture proposée par Suchman (1995) (voir tableau ci-dessous).

***Tableau 1 : Grille d'analyse des dimensions de légitimité***

Dans la pratique, les trois dimensions citées ci-dessus peuvent s'interpénétrer pour l'ancrage et le renforcement de la légitimité organisationnelle. Elles offrent une grille de lecture quasiment complète de la légitimité et en parfaite concordance avec les piliers institutionnels élucidés auparavant, l'objectif étant d'observer l'impact des influences institutionnelles sur la survie des acteurs.

Certes, le caractère progressif est essentiel dans la construction d'une identité et d'une légitimité organisationnelle, mais la question qui reste posée est : Peut-on bâtir simultanément une légitimité pragmatique, morale et cognitive ?

## 2.3. Champs organisationnels

### *2.3.1. Champs organisationnels en tant que processus d'analyse comportementale*

L'isomorphisme institutionnel a été évoqué par Di Maggio et Powel (1983) comme étant un processus d'analyse axé sur la convergence des comportements d'acteurs s'alignant sur le même champ organisationnel. Selon les mêmes auteurs, le domaine organisationnel (champ) fait écho à un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et la société. Nous pouvons donc affirmer que le champ constitue le principal processus d'analyse pour appréhender et expliquer l'isomorphisme.

La compréhension des comportements des organisations, étant enracinées dans un système socio-économique et politique de plus en plus instable et turbulent, requiert l'analyse des champs organisationnels (Scott, 1995).

Selon Di Maggio et Powell (1983), le domaine organisationnel englobe un ensemble d'organisations qui s'apparentent aux mêmes ressources, fournisseurs et agences de régulation et constituent ainsi une zone de vie institutionnelle. Ces organisations-là interagissent souvent entre elles plutôt qu'avec d'autres acteurs et partagent les mêmes systèmes de compréhension de l'environnement (Scott, 2008).

En prenant comme référence les travaux empiriques de Di Maggio et Powell (1983), il est possible de délimiter le champ organisationnel en tenant compte des critères suivants :

- les problématiques communes rencontrées par lesdites organisations qui ne se limitent pas uniquement aux produits, marchés, fournisseurs et ressources ;
- les interactions, les échanges d'informations croissants inter-organisationnels et la prise de conscience que lesdites organisations appartiennent au même champ ;
- et le capital spécifique au champ organisationnel en question, qu'on ne peut trouver dans d'autres champs.

Dans la même veine, l'analyse du champ organisationnel conduit à étudier les problématiques communes à un ensemble d'organisations (Hoffman, 1999) notamment la question de survie et de légitimité des acteurs en lien avec les influences institutionnelles. Cette analyse permet également de prendre en compte les dynamiques organisationnelles qui se produisent de façon continue au sein d'un groupe d'organisations soumises aux mêmes pressions institutionnelles (Greenwood et Hinings, 1996).

Dans le même registre, Lounsbury et Ventresca (2003) affirment que les domaines organisationnels permettent un meilleur repérage des croyances et logiques des acteurs, d'une part, et des facteurs exogènes, d'autre part. Le champ, étant également conditionné par une approche spatiale, nous invite à accorder une attention particulière aux rôles des acteurs territoriaux (Hoffman, 1999). Il existe donc des dynamiques locales et territoriales à observer lors de l'analyse desdits champs.

De façon générale, ce niveau d'analyse, étant largement valorisé par les travaux néo-institutionnalistes, débouche sur une description davantage ficelée des comportements des acteurs dans un contexte marqué par des dynamiques locales en continu.

### *2.3.2. Différents états du champ organisationnel*

Dans la littérature néo-institutionnaliste, on discerne trois états du champ organisationnel : **les champs émergents, les champs matures stables et les champs matures en crise (Hardy et**

**Maguire, 2008)**. Ces mêmes auteurs avancent que le champ organisationnel englobe trois composants, à savoir : la position des acteurs, leurs compréhensions et les règles y afférentes. En définitive, le croisement desdits composants varie en fonction de l'état du champ.

Selon Hardy et Maguire (2010), et contrairement aux champs émergents, ceux qualifiés comme étant matures s'apparentent aux situations dans lesquelles les institutions sont largement acceptées par les acteurs. D'autant plus, d'après Fligstein (2001) et Fiol (1994), dans un champ présumé mature, l'architecture institutionnelle est clairement établie, les besoins et les demandes spécifiques de l'environnement sont anticipés et les relations existantes sont stables au fil du temps.

Pour trouver une certaine homogénéité des logiques de comportements des acteurs et des pratiques considérées comme acceptables, il est question d'observer la stabilité et l'évolution des champs matures (Deephouse, 1996). C'est là où les travaux d'isomorphisme ont vu le jour et se sont ancrés à travers le temps.

Le passage du stade émergent vers le stade mature consiste à déceler les prémices du processus de transformation organisationnelle étant un terrain propice de réflexion. Battilana et al. (2009) soulignent que de nombreux travaux ont été administrés au niveau du champ émergent. En l'occurrence, l'objectif escompté n'est rien d'autre que d'étudier la transformation dudit champ dans un processus complexe tenant compte d'une batterie de variables comportementales et environnementales.

En marketing, le cycle de vie de tout produit passe par le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Ce postulat nous invite à poser la question suivante : « Est-ce qu'il faut maintenir la croissance du produit afin d'éviter d'aboutir à sa maturité ? » Après la maturité, le produit en question est voué à l'échec puisqu'il risque de s'engouffrer dans une phase de déclin ou plutôt une chute libre, donnant lieu à des pertes conséquentes. En théories des organisations, nous pouvons transposer ledit cycle de vie sur l'étude des champs organisationnels en remplaçant le mot « déclin » par « en crise ».

Hoffman (1999) estime que le champ en crise semble être le moins étudié et le moins exploré par la théorie néo-institutionnelle. Hardy et Maguire (2008) soulignent que cet état est généralement marqué par l'apparition des tensions et des contradictions qui prennent le dessus à la suite d'évènements déclencheurs en interne ou en externe. Ces évènements-là, dont l'occurrence est difficile à prévoir et les conséquences entrainent des perturbations inamicales, peuvent être qualifiés de risques internes ou externes (Sine et David, 2003).

Battilana et al. (2009) énumèrent les différents chocs exogènes face auxquels le champ organisationnel est vulnérable tels que les bouleversements technologiques et sociaux, les changements réglementaires ou même les discontinuités compétitives. En cas de chocs pareils, les repères épistémologiques, les actions à prendre et les décisions à prioriser deviennent bouleversés étant donné que les acteurs ne peuvent en aucun cas faire fi aux comportements du passé et n'ont pas une vision claire à propos du devenir de l'organisation (Dorado, 2005).

Au lieu de rester attachés aux repères du passé, en cas de choc exogène, les acteurs doivent s'adapter aux changements et s'éloigner des divers consensus préétablis (Hoffman, 1999). C'est là où il existe un terrain propice d'analyse pour mieux cerner les logiques de comportements des acteurs en tenant compte des dynamiques d'actions dans le cadre de la gestion des crises organisationnelles, et ce, en vue de garantir la survie des organisations et éventuellement spéculer sur leur pérennité.

### *2.3.3. Positions d'acteurs dans le champ organisationnel*

Plusieurs travaux néo-institutionnalistes ont permis d'identifier différentes postures d'acteurs dans le champ organisationnel. En ce sens, la littérature évoque la notion de positions d'acteurs pouvant être énumérées comme suit : la position centrale, celle périphérique ou même la position de suiveur. Certainement, les acteurs dominants et ceux périphériques ont occupé une place importante dans les travaux en la matière puisqu'il s'agit de deux sphères détectables et identifiables plus facilement que la position de suiveur étant floue et couverte d'un léger brouillard.

Les travaux de Tolbert et Zucker (1983) ont mis en évidence le lien entre l'isomorphisme mimétique et les acteurs dominants. Ceci dit que ces derniers, de par leur prestige et leur importance dans le paysage institutionnel, permettent de booster la convergence de comportements des acteurs et les incitent à adopter les mêmes règles et pratiques présumées désirables et convenables. En revanche, cette influence comportementale serait-elle en faveur de l'organisation ou des acteurs occupant une position centrale eux-mêmes ?

Logiquement, les acteurs, ayant une posture dominante, détiennent plus de ressources clés et jouent un rôle crucial dans toutes les transformations organisationnelles qui sont généralement en leur faveur.

En vue d'analyser cette dynamique organisationnelle, Greenwood et Suddaby (2006) tablent sur le concept de l'entrepreneur institutionnel qui aspire à maintenir le statu quo et accaparer durablement une position centrale dans le champ en question. Creed et al. (2010) considèrent que les acteurs marginaux sont le plus souvent en marge du fonctionnement organisationnel et cherchent continuellement à changer les règles du jeu du champ. Hardy et Maguire (2008) soulignent que la position périphérique des acteurs du champ conduit à les isoler mais en restant prêts à défier l'institution existante dans l'espoir de provoquer des métamorphoses et créer d'autres alternatives (Greenwod et Hinings, 1996). Après avoir élucidé les rôles des leaders occupant une position centrale et des acteurs marginaux adoptant une posture périphérique, qu'en est-il alors des acteurs suiveurs ?

Qui dit « acteurs suiveurs », dit « mimétisme » et « isomorphisme ». Ce constat nous renseigne que les travaux sur l'isomorphisme mimétique évoquent de façon tacite le rôle des suiveurs dans la cascade déductive des positions d'acteurs dans le champ organisationnel. Cependant, le caractère suiveur d'un groupe d'acteurs n'est pas forcément synonyme d'actions et de réactions pour affiner, conserver ou même rejeter les significations institutionnelles. Dans la même veine, Zilber (2002) propose de discerner les acteurs passifs soumis aux règles du jeu de ceux actifs susceptibles d'interpréter les significations institutionnelles. Aussi, Hinnings et Kondra (1998) mettent en relief la distinction entre les acteurs qualifiés de suiveurs actifs et ceux passifs qui restent bloqués dans l'immobilisme et dans des problèmes de survie.

Tandis que les suiveurs actifs sont prêts à changer les pratiques (même à l'insu de l'institution) pour améliorer leurs performances, ceux passifs restent à la merci des règles institutionnelles et rencontrent généralement des problèmes de survie et de pérennité.

A partir de là, une question problématique mérite d'être posée : Quelle est la différence entre les acteurs marginaux et les suiveurs actifs ?

Il semble que les frontières entre ces deux catégories d'acteurs sont floues et difficilement décodables étant donné que lesdits acteurs restent en marge du fonctionnement institutionnel et cherchent à changer les règles du jeu.

## 3. PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DES IDE

Les déterminants et les facteurs explicatifs du phénomène des IDE n'ont pas été définis avec clarté. Seulement, Dunning (1993), auteur de la théorie éclectique, a proposé un cadrage consistant permettant d'étudier le phénomène des IDE. Ainsi, trois avantages dont bénéficie l'entreprise sont à recenser : les avantages de propriété (Owneship advantages), les avantages liés à la localisation dans un pays d'accueil (Location advantages) et les avantages d'internalisation (Internalization advantage). Dunning avance que le mode d'Investissements Direct à l'Etranger ne serait déclenché dans un lieu donné que si les trois avantages y sont réunis de manière simultanée.

De plus, il est à noter qu'un investisseur prendra la décision d'investissement dans un pays qui présente peu de risques dans le marché financier. C'est l'apanage de la théorie du portefeuille ayant pour objet de trouver une combinaison optimale des valeurs dans le marché financier. Un risque pays constituerait donc un frein à l'investissement direct à l'étranger.

D'autre part, la distance devrait avoir un impact négatif sur la réalisation d'IDE, car elle engendre des coûts et des barrières à l'engagement des IDE. Le modèle de gravité vient compléter les deux précédentes théories : Plus la taille économique du pays d'origine est importante, plus il a la capacité d'investir à l'étranger. Pour le pays d'accueil, plus sa taille économique est importante, plus il est susceptible de recevoir un transfert de fonds élevé des IDE.

Schneider F., et Frey B.S., (1985), considèrent que les facteurs économiques et politiques sont simultanément importants dans le processus d'attractivité des IDE. Ils concluent suite à une étude dans les quatre-vingt pays les moins avancés du monde qu'il est opportun de prendre en compte des facteurs économiques et politiques du pays hôte dans l'explication des flux d'IDE dans le pays en développement.

Dupuch, S. et Milan, C. (2001), Campos N.F. et Kinosluta Y. (2004) avancent que le degré d'ouverture, le niveau du PIB, les investissements domestiques, la dévaluation, le commerce, la compétitivité- prix et la taille du marché sont les déterminants des Investissements Directs Etrangers. Par contre, Bénassy-Quéré A, Bhattacharya A, et al. (1997),, Coupet M., et Mayer T. (2005), Asiedu E., (2003) , Acemoglu et al. (2001,2003) et Asiedu et Lien (2011) ont montré l'influence des variables institutionnelles dans l'explication de l'attractivité des IDE.

### 3.1. Taille du marché

La taille du marché est un déterminant primaire favorisant l'investissement à l'étranger. Elle est généralement exprimée par le taux de croissance économique du pays d'accueil et le revenu moyen par habitant.

Nunnenkamp et Spatz (2002) prouvent l'importance de la taille du marché intérieur en tant que principal facteur déterminant des IDE à la suite d'une étude menée sur l'investissement dans 28 pays en développement. Anyanwu (2011) est arrivé au même résultat dans une étude sur les déterminants des IDE en Afrique pendant la période 1980-2007.

Dans la même lignée, Ferrara et Henriot (2004) trouvent que les tailles des pays investisseurs et des pays d'accueil apparaissent comme déterminants privilégiés renseignant sur le degré d'internationalisation des économies.

En revanche, Motta et Norman (1993 et 1996) constatent d'après une étude sur les entreprises japonaises implantées à l'étranger, que la taille du marché du pays d'accueil ne constitue pas un déterminant majeur de l'arbitrage d'une firme entre exportation et IDE.

Par ailleurs, le modèle développé par Baltagi et al. (2007) stipule que la taille du marché des partenaires, la distance entre les pays concernés et le niveau de qualification dans le pays d'accueil, constituent des variables explicatives du comportement des firmes américaines en matière du choix d'implantation.

Toutefois, il faut souligner que l'importance de la taille de marché est intimement liée à la stratégie adoptée par la firme multinationale. Dans ce cadre, l'IDE horizontal est beaucoup plus attiré par la grande taille de marché à laquelle l'IDE vertical est indifférent (Lim, 2001) en particulier, lorsque la production est totalement destinée à la réexportation. La taille grande du marché est nécessaire pour l'utilisation efficiente des ressources et l'exploitation des économies d'échelle (Krugman, 1980).

### 3.2. Qualité des institutions et climat des affaires

Dans la littérature, plusieurs indicateurs ont été mobilisés pour mesurer la qualité des institutions dont l'indice du risque politique de l'International Country Risk Guide (ICRG). Ce dernier est apprécié par une note pondérée sur 100 points et inclut 12 critères, à savoir : la stabilité du gouvernement, la qualité de l'investissement, les conditions socio-économiques, les conflits internes et externes, la corruption, la participation de l'armée dans la politique, les tensions religieuses, le respect des lois, la solidité et l'impartialité du système judiciaire, la responsabilisation démocratique et la qualité bureaucratique.

De façon générale, la qualité des institutions fait référence à la bonne gouvernance prônant la reddition de comptes, la lutte contre la corruption, la moralisation de la vie politique et l'amélioration de la qualité des services publics de base dédiés aux usagers. Dans la même logique, Busse et Hefeker (2005) ont démontré, dans une étude sur un échantillon de 83 pays en développement sur la période allant de 1984 à 2003, l'importance éminente de la qualité des institutions.

D'autant plus, Alfaro, et al., (2006) avancent que tout retard institutionnel est en mesure de constituer un motif décourageant les mouvements des capitaux en provenance des pays riches et à destination des pays pauvres. Rodrik et Subramanian (2003) ont souligné le rôle prépondérant des institutions dans l'attractivité des IDE, en particulier celles qui protègent les droits de propriété et veillent à l'application des contrats stricto sensu.

Dans le cadre de la bonne gouvernance, la qualité des institutions est à même de garantir un meilleur climat des affaires, i.e. un environnement juridique, économique, fiscal et financer favorable à l'accompagnement et au développement des entreprises. En ce sens, l'indice de liberté économique préconisé par Heritage Foundation (2007) définit l'expression « liberté économique » comme étant les opportunités offertes aux entreprises leur permettant de produire, de consommer, d'investir et de posséder en toute liberté, sans aucune contrainte quelle qu'elle soit. L'indice se base sur une notation allant de 0 (environnement totalement restrictif) à 100 (environnement parfaitement libre).

### 3.3. Capital humain

Le capital humain constitue foncièrement un capital immatériel d'une valeur inestimable. Il contribue non seulement à créer la richesse mais à pérenniser les résultats à travers notamment

le transfert de connaissances aux générations futures. La littérature sur le capital humain en lien avec l'attractivité des IDE est abondante. Nous allons en citer quelques exemples.

En effet, les firmes multinationales, opérant dans des secteurs d'activité pointues d'un point de vue technologique, accordent une importance particulière au capital humain dans les pays d'accueil. Ceci dit que le capital humain est une condition significative qui détermine le choix de localisation desdites firmes (Bouoiyeur, 2007) et (Blomström et Kokko, 2003).

Reiche (1993) met en avant le capital humain comme étant l'épine dorsale de la richesse des nations. La compétence humaine est une ressource d'ordre stratégique constituant un avantage comparatif pour les pays d'accueil. Ces derniers peuvent booster leur attractivité en termes d'IDE en privilégiant cet avantage en ressources humaines. Aussi, en sciences économiques et sciences de gestion, toute variable requiert une évaluation quantitative. Barro et Lee (2002) proposent la variable de la moyenne des années d'éducation de la population âgée de 15 ans et plus en vue de mesurer les dotations en capital humain.

### 3.3.1. Capital humain et croissance

Depuis les années 1980, la place du capital humain dans le processus de croissance économique constitue une problématique épineuse qui s'impose avec acuité aussi bien dans la littérature qu'au niveau des stratégies sectorielles adoptées par les pays d'accueil en termes d'IDE.

Dans la littérature, l'émergence des théories de croissance endogène a mis en relief l'effet du capital humain sur la croissance. Cette approche stipule que l'ensemble des savoirs, des compétences et des qualifications que possèdent les ressources humaines contribuent directement à l'accroissement de la productivité.

En revanche, ce modèle ne fournit pas des renseignements sur les modalités de financement du capital humain dans les pays en voie de développement qui se trouvent généralement dans une situation de déficit budgétaire structurel.

Par conséquent, les questions qui restent posées sont : Comment faire du capital humain un levier de croissance ? Par quels moyens le financement du capital humain est-il envisageable dans les pays en voie de développement ?

### 3.3.2. Capital humain et IDE

S'agissant des pays d'accueil, l'essence des retombées des IDE consiste à savoir déceler les possibilités de transfert de technologie et de croissance économique. De ce fait, la capacité d'absorption du savoir-faire et de la technologie de la part des pays hôtes repose essentiellement sur le capital humain hautement qualifié. Il s'agit, en définitive, d'un catalyseur des effets des IDE eu égard à la croissance économique locale.

Dans cette trame, une étude administrée par M. Bolmstrom, R. Lipsey et M. Zejan (1992), portant sur un échantillon de pays en voie de développement, a démontré le lien entre le capital humain et les effets positifs des IDE dans les pays étudiés. Ce constat a permis de mettre l'emphase sur le rôle du capital humain en tant que facteur stimulant les retombées technologiques des IDE au niveau de l'économie locale, d'où la nécessité ardente de disposer d'un stock suffisant en matière de capital humain qualifié. De sa part, D. Chudnovsky et al. (1999) ont confirmé l'importance du capital humain dans la relation IDE-Croissance des pays d'accueil. Les effets positifs des IDE dans les pays accueillant les investisseurs non-résidents dépendent principalement du degré d'absorption et des compétences humaines. De même, Ben

Abdellah, Drine et Meddeb (2001) ont démontré que les IDE stimulent la croissance des pays émergents seulement s'ils sont combinés à un capital humain de qualité.

Par conséquent, les résultats des études présentées succinctement ci-dessus mettent en relief l'importance du capital humain comme élément clé favorisant le transfert de technologies en provenance des pays d'origine. Aussi, le capital humain représente irrémédiablement un facteur attractif des IDE et un avantage comparatif à part entière.

### 3.4. Ouverture économique

A priori, il est nécessaire de souligner que les théories dites traditionnelles se sont avérées caduques et incapables d'expliquer les échanges commerciaux entre des pays relativement identiques ou même les échanges intra-branche. A posteriori, les théories traditionnelles du commerce international sont guidées par le paradigme de la concurrence parfaite tout en faisant fi au rôle des firmes multinationales dans le paysage des IDE.

Ces questions-là ne sont pas restées en instance d'éléments de réponse. La nouvelle théorie du commerce international, fondée sur les rendements d'échelle et privilégiant le principe de la concurrence imparfaite, s'est inscrite dans la problématique de l'ouverture économique des pays d'accueil dépendant des politiques économiques judicieusement élaborées.

A partir des années 1990, il est devenu possible de fusionner la théorie de la croissance endogène et la nouvelle théorie du commerce international, étant toutes les deux basées sur les principes de la concurrence imparfaite et des rendements croissants. Cette fusion a donc débouché sur la possibilité d'envisager une croissance économique dans une économie ouverte.

De ce fait, une opulence théorique s'est développée dans cette direction. Nous allons en présenter quelques travaux.

Les études de (Harms & Ursprung, 2002), (Jensen, 2003), (Kandiero & Chitiga, 2006), (Demirhan & Masca, 2008) et (Liargovas & Skandalis, 2012) montrent que l'ouverture commerciale est positivement associée à l'attractivité des IDE. Aussi, il a été constaté que l'ouverture favorise l'entrée des IDE dans les pays de la SAARC (Srinivasan, 2011) et dans les pays BRICS (Jadhav, 2012).

De surcroît, les études de (Onyeiwu & Shrestha, 2004), (Hailu, 2010) et (Anyanwu, 2012) affirment que l'ouverture au commerce international a un effet positif sur l'attractivité des IDE. Ces résultats ont été confirmés par les études de (Cleeve, 2008) et (Cantah, et al., 2013) dans les pays de l'ASS et par (Mhlanga, et al., 2010).

Compte tenu des résultats présentés ci-dessus, il est possible d'avancer que le lien entre l'ouverture économique et les IDE est fortement remis en cause étant donné que les indicateurs retenus pour mesurer l'ouverture n'ont pas été parfaitement ficelés. Comment alors mesurer l'ouverture économique d'un pays d'accueil des IDE ?

### 3.5. Infrastructures

Dans les pays en développement, l'attractivité des IDE est fortement conditionnée par l'existences d'infrastructures modernes sous-forme de réseaux routiers, ferroviaires et portuaires mais également les services de base notamment l'approvisionnement en eau, l'accès à Internet et la qualité des lignes téléphoniques.

A cet effet, Van Huffel (2001) avance que la nature même des IDE impose un système de télécommunications efficient du moment où les filiales doivent restées constamment branchées

vis-à-vis de la maison mère et des différents partenaires. L'amélioration des infrastructures contribue certainement à l'optimisation des coûts de transport et à l'efficacité opérationnelle.

Aussi, Alfaro et al. (2005), Sekkat et Varoudakis, (2007) soulignent que les pays ayant des infrastructures jugées satisfaisantes sont en mesure d'attirer davantage d'IDE. Ainsi, les services socio-économiques pourraient améliorer l'attractivité des territoires d'accueil plutôt que d'accorder des subventions aux investisseurs étrangers qui ont peu de chances d'être durables (Schmidt et Culpeper, 2003).

## 4. MODÈLE THÉORIQUE DE RECHERCHE

### 4.1. Posture épistémologique

Après avoir délimité la problématique et le cadre théorique, le chercheur est censé envisager la démarche et les instruments à mobiliser pour confronter les hypothèses au terrain de l'étude. Quoiqu'il soit guidé par une posture épistémologique singulière, l'adoption d'une démarche méthodologique et d'un protocole de recherche en bonne et due forme ne constituent nullement une mince affaire. Evard et al. (2003), Igalens et Rossel (1998) soulignent que, lors de la définition d'une approche méthodologique à adopter, le chercheur est confronté à une série de problèmes à circonvenir et d'opportunités à saisir sans pour autant dévier de l'objectif de recherche ; la finalité étant d'osciller autour de la problématique de recherche et d'accepter quelques compromis.

Bateson (1972) définit les choix épistémologiques comme une suite de prémisses dans laquelle le chercheur est enfermé. Wacheux (1996) évoque la notion de grille de lecture eu égard de la manière de construction de la science. De son côté, Evard et al. (2009) avancent que la posture d'ordre épistémologique fait référence à la manière d'aborder la réalité par le chercheur.

Quivy et Van Campenhoudt (2006) proposent une démarche de recherche composée de trois étapes, à savoir :

- la rupture : à travers la formulation de la problématique de recherche ;
- la construction : qui débouche sur l'élaboration du modèle théorique de recherche ;
- et la constatation : qui permet de confronter le modèle théorique de recherche à la réalité du terrain et d'en analyser les résultats.

Généralement, on distingue trois postures épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Les travaux de Perret et Séville (2003) synthétisent lesdites postures (voir tableau suivant).

| | **Le positivisme** | **L'interprétativisme** | **Le constructivisme** |
|---|---|---|---|
| **Quel est le statut de la connaissance ?** | **Hypothèse réaliste :** L'essence de l'objet étudié est réaliste et peut être vérifiée sur le terrain. | **Hypothèse relativiste :** L'essence de l'objet n'existe tout simplement pas (constructivisme radical). Ou bien, dans une moindre mesure, l'essence de l'objet ne peut être complètement atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme). | |
| **La nature de la « Réalité »** | **Hypothèse déterministe : Indépendance du sujet et de l'objet** La réalité est faite de nécessités. | **Hypothèse intentionnaliste : Le sujet dépend de l'objet.** La réalité est faite de possibilités. | |

| **Comment la connaissance est-elle engendrée ?** | **Découverte**<br>Pour expliquer et l'objet de la recherche. | **Interprétation**<br>Pour comprendre l'objet étudié. | **Construction**<br>Pour construire la connaissance. |
|---|---|---|---|
| **Quelle est la valeur de la connaissance ?** | - Vérifiabilité ;<br>- Confirmabilité ;<br>- Réfutabilité. | - Révélation de l'expérience vécue ;<br>- Capacité d'interpréter et de comprendre la réalité. | - Adéquation ;<br>- Enseignabilité. |

***Tableau 2 : Positions épistémologiques***

S'agissant de notre recherche, il est question de répondre aux questionnements suivants pour pouvoir se situer dans une posture épistémologique particulière.

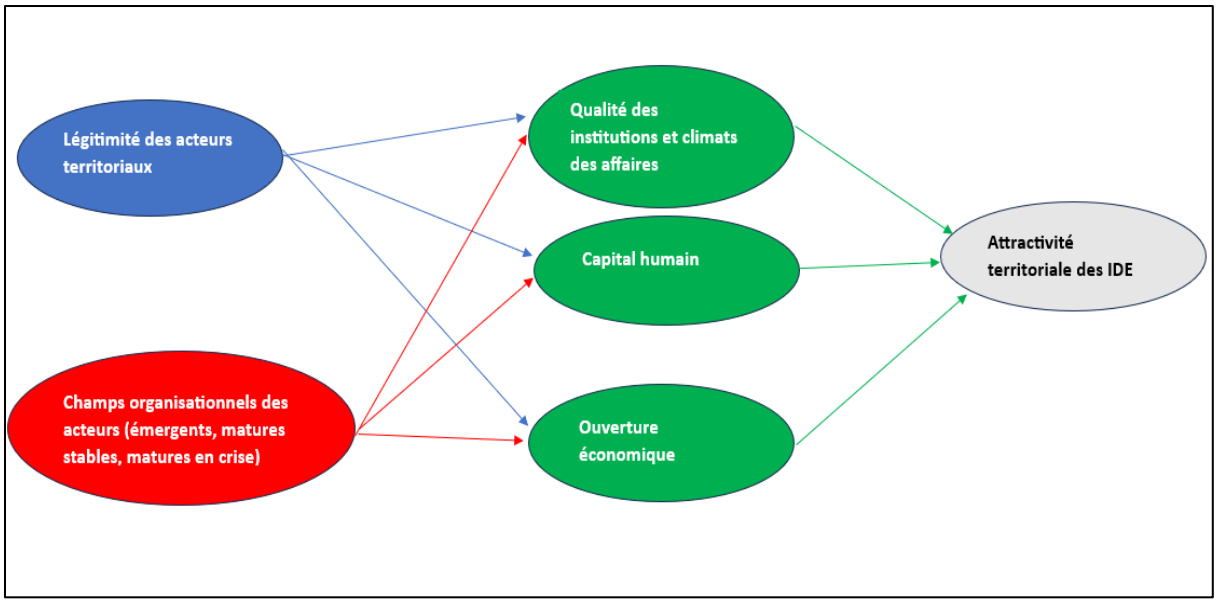
**1- « Quelle est la nature de la connaissance produite ? »** : Cette thèse aborde l'attractivité territoriale des IDE comme un « fait subjectif » qui peut être expliqué « de manière objective » en étudiant les logiques de comportements des acteurs territoriaux. En ce sens, on s'approche du positivisme car le sujet et l'objet ne sont pas dépendants.

**2- « Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? »** : Notre recherche vise à expliquer le rôle des logiques de comportements des acteurs territoriaux dans l'attractivité territoriale des IDE. Cette dernière est perçue de façon indépendante et est étudiée sur la base d'un questionnaire à échelle de Likert. Notre approche méthodologique n'envisage ni de comprendre, ni d'analyser le processus par lequel les firmes multinationales préfèrent la localisation dans le territoire étudié. Elle vise à expliquer les effets des logiques de comportements des acteurs territoriaux dans l'attractivité territoriale des IDE. A partir de là, notre positionnement frôle encore une fois le positivisme.

**3- « Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? »** : Au terme de cette recherche, les résultats escomptés devraient nous conduire à confirmer ou à infirmer un certain nombre d'hypothèses dérivées de l'état actuel des connaissances sur le rôle des logiques de comportements des acteurs territoriaux dans l'attractivité territoriale des IDE. En l'occurrence, les critères de validation du modèle théorique de recherche s'appuient sur un ensemble de tests statistiques visant à confronter les hypothèses à la réalité du terrain. Par conséquent, nous pouvons affirmer que cette démarche est généralement adoptée par les chercheurs positivistes.

Compte tenu de ce qui précède, il paraît logique que nous nous inscrivions dans une posture positiviste étant un paradigme axé sur la description de la réalité de manière objective et l'adoption d'une posture extérieure au cours des enquêtes et des travaux d'observation.

### 4.2. Modèle théorique de recherche




## 5. CONCLUSION

Pour synthétiser la lecture théorique des facteurs déterminants de l'attractivité des IDE, cinq constats peuvent être retenus, à savoir :

- La taille de marché contribue significativement à l'entrée des IDE dans les pays d'accueil.
- La qualité des institutions et le climat des affaires sont des facteurs déterminants dans l'attractivité des IDE.
- Le capital humain constitue un facteur attractif des IDE.
- L'ouverture économique favorise l'attractivité en termes d'IDE.
- Les infrastructures sont en mesure d'améliorer l'attractivité des territoires d'accueil des IDE.

En dépit de la difficulté de cerner une liste exhaustive des facteurs déterminants de l'attractivité des territoires en matière d'IDE, ces développements théoriques nous ont permis d'aborder des pistes de réflexion et de concevoir une grille de lecture de l'objet de notre recherche. Cette grille est grandement utile pour mener à bien nos investigations empiriques.

Par ailleurs, la légitimité des acteurs ainsi que les différents états du champ organisationnel méritent d'être étudiés en fonction de leur relation vis-à-vis des déterminants de l'attractivité territoriale des IDE.

Finalement, l'opérationnalisation de nos hypothèses de départ (ou constats) requiert, en définitive, la nécessité de conception et de mise en œuvre d'un protocole empirique en bonne et due forme. Nous envisageons donc de mener une étude empirique au niveau de la région de Tanger-Al Hoceima-Tétouan.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### 1. Thèses

- Adnane BOUJIBAR, « *Configurations d'acteurs et perspectives de développement territorial : cas de la Région Fès Meknès* », Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques et Gestion, UNIVERSITE SIDI MOHAMMED BEN ABDELLAH, 2018/2019.

- Albert MERINO, « *Vivre avec le feu en région méditerranéenne : une approche participative multicritère et multi-scénarios appliquée au cas du massif des Maures (Var, France)* ». Revue Economies et finances. Université Paris Saclay (COmUE), 2015. Français. NNT : 2015SACLV016.

- Aymen GHÉDIRA, « *PLANIFICATION URBAINE et DÉVELOPPEMENT DURABLE EN TUNISIE Vers une nouvelle conception de la conduite publique des systèmes de déplacement et de localisation* », thèse de doctorat, Spécialité : Sciences du territoire, 23 Avril 2015

- Émilie ATZE, « *Étude des compétences sociales au cours du processus de négociation syndicale, approche située au sein d'une entreprise de sidérurgie* ». Psychologie. Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations - ergonomie, Université de Picardie Jules Verne, 30 MARS 2016.

- Émilie BONNETTO, « *Prise en compte des problèmes inter-métiers lors de l'introduction d'une innovation relative aux automatismes et systèmes d'information d'une entreprise : processus de spécification et de conception de l'offre* », Article, Université Paris Saclay (COmUE), 2016. Français. NNT : 2016SACLC081.

- Gabriela PASCU, « *Le patrimoine industriel - minier Facteur de développement territorial : Complexité et enjeux en Roumanie, en comparaison avec la France et la Grande-Bretagne* ». Histoire. Université Jean Monnet - Saint-Etienne; Universitatea Politehnica (Timisoara, Roumanie), 2015. Français. NNT : 2015STET2204.

- Julien Ambrosino. « *Apports de l'hybridation de méthodes de créativité pour l'émergence de projets collaboratifs d'innovation dans les pôles et clusters : proposition de la méthodologie de facilitation d'ateliers STAR et de l'outil de brainstorming électronique IdeaValuation* ». Automatique / Robotique. Thèse soutenue à l'université de Bordeaux, 2018.

- Kevin CHARLES, « *Activités de recherche scientifique et développement économique des territoires Le cas des sciences de la mer en Bretagne Occidentale* », THÈSE soutenue à l'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE, 6 décembre 2016.

- Lamiaâ EL HIJRI, « *GOUVERNANCE ET STRATÉGIE TERRITORIALES : LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LEUR TERRITOIRE* », Thèse, UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE - METZ INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, 14 Décembre 2009.

- Loïc AVRY. « *Analyser les conflits territoriaux par les représentations spatiales : une méthode cognitive par cartes mentales* ». Géographie. Thèse soutenue à l'Université Rennes 2, 2012.

- Monica DAVID LE BEZVOËT, « *Proposition d'un système de pilotage du processus d'innovation NSD pour le secteur de la finance* », thèse Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du grade de Docteur de l'UL Spécialité : Génie des Systèmes Industriels UNIVERSITE DE LORRAINE ÉCOLE DOCTORALE : RP2E Laboratoire : ERPI, 14 Mars 2013.

- Nabil OUARSAFI, « *La responsabilité sociétale des entreprises à l'épreuve de la question "qui compte?" Entre Parties prenantes et Acteur-Réseau. Cas du réseau touristique d'Essaouira (Maroc).* », thèse en cotutelle entre L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES et l'UNIVERSITE HASSAN PREMIER, Spécialité : Sciences de Gestion, 12 MARS 2016.

- Olfa Boughamoura. « *Cartographie et analyse territoriale en vue d'un développement durable par l'écotourisme autour des aires protégées en Tunisie* ». Géographie. Thèse soutenue à l'Université Toulouse le Mirail - Toulouse II; Institut national agronomique de Tunisie, 2019.

- OLIVIER CRISTOFINI, « *L'INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE : Des discours à l'engagement individuel* », Thèse soutenue à UNIVERSITE PARIS I – PANTHEON-SORBONNE INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS, spécialité : Sciences de Gestion, 28 novembre 2019.

- Raoul MUMA TANZEY, « L'opérationnalisation de la gouvernance territoriale dans la mise en œuvre des projets de développement issus des espaces périurbains d'Afrique subsaharienne : les cas de Yaoundé au Cameroun, de Lomé et de Notsé au Togo », thèse de doctorat préparée au sein de l'École Doctorale Sciences de l'homme, du Politique et du Territoire, 18 décembre 2021.

- Sabine El Moualy. « *La nature en ville : comment les pratiques aménagistes s'adaptent en continu : étude à partir de cinq projets du Grand Ouest* ». Géographie. Thèse présentée et soutenue à Rennes, Université Rennes 2, 2019.

- Sophie MICHEL, « *Une analyse Néo-institutionnelle du « Travail » pour assurer la pérennité de l'entreprise : réponses spécifiques et ressources mobilisées par les grossistes en fruits et légumes* », Ecole doctorale n°543 Spécialité : Sciences de gestion, Soutenue le 29.01.2016.

**2. Articles**

- Abdouni, A., Hanchane, S ., *« A la recherche des liens hétérogènes entre l'ouverture, le capital humain et la croissance économique dans les pays en voie de développement : Un examen à l'aide des données de panel »*, Critique économique n° 22, Printemps-été 2008.

- Abdouni, A., Hanchane, S, *« Ouverture, capital humain et croissance économique : Fondements théoriques et identification des liens à l'aide de données de panel »*, Critique économique n° 17, Hiver 2006.

- ANNAJI H., ZAHOUANI, C., OUAZZANI, A., *« Effets et interaction entre IDE, Capital humain et Croissance économique : Revue de littérature »*, African Scientific Journal, ISSN : 2658-9311 Vol : 3, Numéro 8, Octobre 2021.

- AZEROUAL, M., CHERKAOUI, M., *« Principaux déterminants des investissements directs étrangers au Maroc (1980-2012) »*, Revue Économie, Gestion et Société, N°4 décembre 2015.

- DUTHIL, G., *« Ouverture des économies et capital humain : Une approche en termes d'inégalités : Revue de littérature »*, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3 : Octobre 2016.

- Ed-Dib, M., & Aichi, Y., *« Gouvernance et investissements directs étrangers dans les pays en développement : Cas des pays africains entre 1985-2015 »*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(2), 439-458, 2021.

- KHOURI, N., *« Les déterminants de l'investissement direct étranger dans les pays d'accueil en développement »*, Cahiers du CREAD n°83-84, 2008.

- LAM'HAMMDI H., *« Les Déterminants des Investissements Directs Etrangers au Maroc : Une analyse par l'approche ARDL pour la période (1980-2017) »*, Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X, Numéro 7 : Décembre 2018.

- Menna, K., Mehibel, S., *« Les pays de l'Afrique du Nord et les IDE face à la problématique de l'attractivité »*, Munich Personal RePEc Archive, 15 Mars 2018.

- MOUJAHID, M., KHARISS, M., *« Principaux déterminants des investissements directs étrangers au Maroc : étude économétrique par le modèle VAR »*, Revue Française d'Economie et de Gestion ISSN : 2728- 0128, Volume 2 : Numéro 4, pp :155 – 177, 2021.

- MOUJAHID, M., KHARISS, M., LOUARDY, H. *« Impact du capital humain sur l'investissement direct étranger au Maroc : Analyse économétrique par le modèle VECM »*, Revue Alternatives Managériales et Economiques Vol 3, No 4, Octobre, 2021.

- MVEIMBI GNEBA, P., *« Capital humain et croissance économique dans la CEMAC : le rôle de l'ouverture commerciale »*, Revue du Droit Civil, Economique et Comparé, Vol 2, n°1, 2021.

- Nicet-Chenaf, D., Kamel A., Rougier, *« Entre instabilité externe et instabilité interne : les déterminants des IDE dans les MENA »*, ACADEMIA : Accelerating the world's research, Mexico, Novembre 2009.

- OCDE, (2008), *Glossaire de l'investissement direct international*, QUATRIÈME ÉDITION, page : 266

- T. KOUKPO, M., *« Déterminants des investissements directs étrangers dans les pays de l'UEMOA »*, INSTITUT AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET DE PLANIFICATION (IDEP), Nations Unies, Mai 2005.

- TABIT, N., *« Capital humain et attractivité des IDE : une revue de littérature »*, Revue Marocaine de Contrôle de Gestion ISSN : 2028-4098 Volume : No 9, 2021.

- Zumbu, D., Sumata, C., *« Les Déterminants des Investissements Directs Étrangers et leur impact sur la performance économique en RD Congo »*, HAL Archives ouvertes, janvier 2020.

# CONTRIBUTION DU GREEN CROWDFUNDING AU DEVELOPPEMENT DURABLE: POTENTIELS ET DEFIS

**Samira Oudray**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : **samira.oudray@etu.uae.ac.ma***

**Jamal Berrad**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan.*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : **jberrad@uae.ac.ma***

***Résumé :***

*Au Maroc comme à l'échelle mondiale, le développement durable est devenu une préoccupation majeure. C'est ainsi qu'ont émergé de nouveaux moyens de financement destinés pour les initiatives environnementales et durables tel que le Green Crowdfunding.*

*Ce travail de recherche, qui consiste en une revue de littérature, examine conjointement les concepts émergents du "Green Crowdfunding" et du "développement durable", concepts qui ont été largement étudiés indépendamment. Il a pour objectif d'identifier les opportunités offertes par le financement vert pour le développement durable dans différents pays dont le Maroc. Il vise aussi à caractériser les problématiques propres au succès du green crowdfunding et les défis qu'il affronte.*

*Les résultats montrent que le green crowdfunding présente un potentiel significatif pour le développement durable au Maroc vu les opportunités repérées et les expériences observées dans certains pays. Ce travail souligne aussi le rôle important des plateformes dans la promotion de l'innovation environnementale et celui de l'engagement de la communauté dans le cadre de la responsabilité sociétale.*

***Mots clés :*** *Green crowdfunding, développement durable, contribution, impact environnemental, responsabilité sociétale.*

***Abstract:***

*In Morocco and around the world, sustainable development has become a major concern. This is how new means of financing have emerged for environmental and sustainable initiatives such as Green Crowdfunding.*

*This research work, which consists of a literature review, jointly examines the emerging concepts of "Green Crowdfunding" and "sustainable development", concepts which have been widely studied independently. Its objective is to identify the opportunities offered by green*

*financing for sustainable development in different countries including Morocco. It also aims to characterize the issues specific to the success of green crowdfunding and the challenges it faces.*

*The results show that green crowdfunding presents significant potential for sustainable development in Morocco given the opportunities identified and the experiences observed in certain countries. This work also highlights the important role of platforms in promoting environmental innovation and that of community engagement within the framework of social responsibility.*

***Keywords**: Green crowdfunding, sustainable development, contribution, environmental impact, social responsibility.*

## 1. INTRODUCTION :

Le développement durable est devenu une priorité dans le monde (Girouard, 2013). C'est un concept qui englobe la croissance économique, la préservation de l'environnement et le bien-être humain. L'émergence de la technologie y compris l'internet a permis de promouvoir le développement des associations et des entreprises à finalités sociale et environnementale (Adhami et al., 2017), chose qui a pu attirer des plateformes de financement participatif axées sur la protection de l'environnement et le bien-être social profitant des bienfaits de l'internet (Adhami et al., 2017). Ces plateformes lancent divers projets environnementaux tels que la plantation d'arbres, la lutte contre le gaspillage, le recyclage, la classification des déchets et la recherche des sources d'eau potable… etc. (Chen et al., 2017).

Des recherches ont montré que les entreprises qui optent pour des activités vertes, définies comme des initiatives dont l'objectif premier est d'assurer des finalités sociétales et environnementales (Ortas et al., 2013, Thompson et al., 2011), trouvent souvent des difficultés à obtenir des ressources suffisantes pour le financement de leurs projets (Petkova et al., 2014, Agrawal et al., 2014). Ces difficultés résultent de plusieurs facteurs tel que l'asymétrie de l'information (Petkova et al., 2014), les rendements incertains (Foxon et Pearson, 2008, Bürer et Wüstenhagen, 2009) …etc.

Dans ce contexte, on trouve que parmi les divers mécanismes innovants qui ont émergé pour soutenir le développement durable le "green crowdfunding", qui se positionne comme une solution novatrice et prometteuse offrant aux entrepreneurs et associations vert(e)s, une nouvelle solution pour surmonter les obstacles de financement. (Ortas et al., 2013). Le financement participatif vert peut donc aider les entrepreneurs durables à faire face au manque de financement (Ortas et al.2013**,** Girouard, 2013, Belz et Binder, 2017). De plus, plusieurs études suggèrent que les orientations sociales et durables affectent positivement le succès du financement des projets de financement participatif (Belleflamme et al.2013 ; Calic et Mosakowski 2016).

En raison de son engagement politique en matière de développement durable, le Maroc se concentre fermement sur la promotion de l'économie verte (PNUE 2015). Il est parmi les pays africains qui ont témoigné d'un engagement remarquable pour créer une croissance économique

verte et durable en Afrique à côté du Ghana, le Kenya, le Rwanda et l'Afrique du Sud (PNUE, 2015). Les projets à vocation environnementale ont connu une amélioration au Maroc ces dernières années. Le financement de ces projets pourrait se faire, entre autres, à l'aide du crowdfunding qui est un concept nouveau au Maroc, dont le cadre juridique a connu une amélioration depuis 2021. Le financement des projets verts pourrait se faire donc à l'aide financement participatif vert comme c'est le cas dans plusieurs d'autres pays tel que la Chine, les pays de l'Europe, de l'Amérique, ...etc.

La question de recherche de cet article est la suivante : *Quels sont les facteurs clés de succès des campagnes de green crowdfunding soutenant le développement durable, et quelles opportunités et défis ce moyen de financement présente-il pour la promotion du développement durable dans certains pays dont le Maroc peut bénéficier ?* Nous allons essayer d'y répondre en se basant sur une revue de littérature et qui nous offrira un cadre pour explorer les éléments qui contribuent à la réussite des campagnes de green crowdfunding axées sur le développement durable, tout en permettant d'analyser les avantages et les obstacles liés à l'utilisation de ce mode de financement pour des projets durables.

Ainsi, nous allons examiner les deux concepts émergents du "Green Crowdfunding" et du "Développement Durable " en premier lieu. Par la suite nous allons aborder les facteurs clés du succès d'après les expériences de certains pays dans le domaine du green crowdfunding, cerner les défis à surmonter et identifier enfin le potentiel offert par ce type du financement pour le développement durable. Finalement nous terminerons avec une conclusion.

## 2. LE GREEN CROWDFUNDING ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE : DEFINITION ET TYPOLOGIE

### 2.1. Le contexte théorique du Green crowdfunding :

Le financement participatif peut aider les entrepreneurs, les artistes et les organisations à but lucratif et non lucratif à collecter des fonds auprès du public via une plateforme sur internet. Il permet d'obtenir facilement un soutien financier par rapport aux moyens traditionnels de collecte du fonds (Zheng et al., 2014). Par conséquent, de plus en plus d'entreprises commencent à lancer des projets sur des plateformes de financement participatif dans divers domaines tels que l'artisanat, la technologie, les produits culturels, les jeux vidéo, les biens publics, les produits verts, …etc. (Burtch et al., 2013, Hobbs et al., 2016, Chen et al., 2017). Il existe d'ailleurs quatre types de modèles du financement participatif à savoir le crowdfunding donation, le reward crowdfunding, le crowdfunding lending et le crowdfunding equity (Hobbs et al., 2016).

Dans cet article, nous allons traiter le financement du développement durable via le green crowdfunding, défini comme la collecte des fonds auprès du public via une plateforme en ligne pour le financement des projets à vocation environnementale et sociale (Ortas et al., 2013). Il s'agit d'une forme de financement participatif axée spécifiquement sur des projets liés à la

transition énergétique, à la préservation de l'environnement, à la protection de la biodiversité, …etc.

Dans la littérature, on trouve deux types du green crowdfunding, celui basé sur les dons, qui comprend des activités à but non lucratif et vise à créer un environnement vert, et celui basé sur les récompenses, qui est utilisé par les organisations qui vendent des produits ou des services verts (Chen et al.,2017). Le financement participatif vert est, en effet, un moyen nouveau et alternatif de financement, qui pourrait participer à améliorer l'efficacité de la collecte de fonds et à la vente de produits ou services verts contribuant au développement durable. (Chen et al.,2017).

Dans un environnement vert, les organisations pourraient faire des affaires de manière plus rentable et la société pourrait mieux se développer (Chen at al., 2017, Lam et Law, 2016). Les projets de protection de l'environnement lancées par les entreprises et associations, font appel donc au green crowdfunding car il est vu comme une solution adéquate pour le financement de leurs projets à vocation environnementale et sociale contribuant ainsi au développement durable (Chen et al., 2017), notion que nous allons aborder dans le point suivant.

### 2.2. Le contexte théorique du développement durable :

Le développement durable est un concept largement utilisé dans le monde ces dernières années. La définition la plus couramment utilisée vient du rapport Brundtland, défini par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) comme un développement qui satisfait les demandes des peuples contemporains sans mettre en danger la capacité des générations ultérieures à satisfaire leurs propres demandes (1987, p. 51).

Le développement durable en effet, combine trois dimensions qui ont été définis de différentes manières. La dimension environnementale est la plus traitée dans les recherches (Soini et Birkeland, 2014) et consiste en la capacité de préserver l'environnement naturel grâce à des pratiques appropriées, répondant aux besoins actuels des gens sans compromettre la disponibilité des ressources pour la génération future (Kuhlman et Farrington, 2010). La durabilité sociale est le type le moins traité dans les écrits (Dempsey et al.2011 ; Murphy, 2012), il s'agit de promouvoir les droits de l'homme, l'équité, l'accès à l'éducation et à garantir le bien-être à long terme de tous, tout en préservant la cohésion sociale et la justice (Kuhlman et Farrington, 2010, Halisçelik et Soytas 2019). Enfin, la durabilité économique, quant à elle, est l'approche selon laquelle les activités économiques sont menées de manière à préserver et promouvoir le bien-être économique à long terme. En pratique, il vise à créer un équilibre entre croissance économique, équité sociale et stabilité financière. (Moldan et al.2012)

De nombreux articles qui ont abordé le développement durable ont traité plus d'une dimension, ce qui montre l'interconnexion entre les trois dimensions et la nécessité d'équilibrer les différents intérêts (Hansmann et al.2012). Cette interconnexion est importante car la croissance économique à elle seule ne peut pas être considérée comme un succès si elle dépasse les limites écologiques ou entrave le bien-être social (Halisçelik et Soytas 2019).

Le crowdfunding vert est un mécanisme financier qui pourrait répondre à ces trois dimensions. Il s'inscrit dans la dimension économique en permettant à des projets de créer de nouvelles opportunités économiques et en encourageant la compétitivité et l'innovation tout en préservant les ressources (Hobbs et al., 2016). Côté environnement, le green crowdfunding s'impose par son engagement en faveur de la préservation de la planète en finançant des projets axés sur la protection de la biodiversité, la lutte contre les défis environnementaux actuels, …etc. (Bockel et al. 2021). Enfin, il peut également être un acteur dans la dimension sociale en participant à la promotion de l'inclusion sociale et en permettant à des communautés locales de participer activement à des projets qui les concernent (Adhami et al. 2017), tout en développant une conscience écologique commune (Bockel et al. 2021).

Le Maroc, pays reconnu pour son engagement envers le développement durable (PNUE, 2015) peut explorer le green crowdfunding comme moyen visant à financer les activités ayant un impact environnemental positif et influençant au même temps le côté économique et social, un moyen de financement qui a déjà connu un succès à travers le monde (Europe, Amérique, Asie, ...etc.). L'expérience des autres pays dans ce domaine pourrait offrir au Maroc la possibilité de tirer profit de potentiels et de relever les défis de ce moyen pour promouvoir son propre développement durable.

Cependant, la réussite de ces plateformes de financement participatif vert dépend en grande partie de l'identification et de la mise en œuvre de facteurs clés de succès, qui contribuent à l'impact positif des projets de développement durable (Hobbs et al., 2016, Adhami et al, 2017). Dans ce qui suit nous allons présenter quelques facteurs clés selon les expériences de certains pays, et voir comment le Maroc peut les appliquer pour tirer profit de potentiels de ce type de financement.

## 3. FACTEURS CLES DE SUCCES DES COMPAGNES DU GREEN CROWDFUNDING, DEFIS ET POTENTIELS :

### 3.1. Les facteurs clés de succès des compagnes du green crowdfunding :

Les plateformes de financement participatif vert ont ouvert la voie à un financement plus démocratique, permettant à un large public de participer financièrement à des projets axés sur l'environnement. Ces campagnes qu'elles soient lancées en Europe, en Amérique, en Chine ou ailleurs, ont gagné en popularité ces dernières années en tant qu'outils essentiels pour financer des projets axés sur la durabilité environnementale et la responsabilité sociale. Le succès de ces campagnes dépend de divers facteurs clés, qui jouent un rôle déterminant dans la réussite des projets et dans la réalisation des objectifs de développement durable.

Plusieurs auteurs engagés dans les recherches dans le domaine du green crowdfunding ont abordé dans leurs écrits, les facteurs de succès des campagnes de financement participatif vert axé sur l'environnement. Horisch (2015) a trouvé que les compagnes faites pour les projets à but non lucratif (dons) sont plus susceptibles de collecter plus de fonds, tout en soulignant dans son article l'importance de fixer une durée longue pour la compagne de la collecte. Cela rejoint en fait les principales conclusions de l'étude de Yang et al. (2019) sur les facteurs clés du succès des projets de financement participatif écologique en Chine, qui sont la fixation d'une durée

plus longue des campagnes et l'établissement d'objectifs élevés liés à l'environnement pour inspirer la sympathie des backers, en particulier pour les projets à but non lucratif basés sur des dons. Ces deux facteurs ont été aussi confirmés par l'étude de Liu et al. (2019) faite en Chine, qui a mis également l'accent sur l'importance de fixer des objectifs appropriés et de gérer efficacement la durée du projet ce qui permet d'augmenter les chances de succès, en raison d'une plus grande visibilité du projet.

A côté de la fixation d'une durée plus longue de projet, l'établissement d'objectifs élevés liés à l'environnement et les compagnes destinées à des projets basés sur des dons (à but non lucratif), on trouve aussi que la communication joue un rôle important dans le succès des campagnes du green crowdfunding. Selon l'étude de Rossolini et al. (2021), faite sur plusieurs projets lancés sur la plateforme Américaine Indiegogo, les stratégies de communication comme le cadrage du message, l'accent mis sur l'importance de la préservation de l'environnement et la présentation des objectifs verts affectent positivement le succès des compagnes de financement.

Toujours dans le cadre de la communication avec les backers, Maehele (2020), la considère comme un facteur important pour les projets à caractère durables, en raison de la grande ambiguïté et l'asymétrie de l'information (Otté et Maehele 2022). L'importance de la communication avec les backers est aussi abordée par Lagazio et Querci (2018), d'après qui une communication continue avant, pendant et après la collecte augmente la crédibilité et la légitimité du projet et réduit la confusion des investisseurs. Calic et Mosakowski (2016) voient, quant à eux ; que les deux facteurs importants de la réussite d'une compagne du green crowdfunding sont la créativité et la légitimité du projet.

Rhue et Robert Jr. (2018), de leur part, ont démontré que l'utilisation d'un langage émotionnel (positif ou négatif) augmente le succès du financement participatif. De plus, les recherches montrent que les émotions sont un facteur important pour motiver et soutenir les solutions liées au changement climatique (Salama & Aboukoura, 2018, Otté et Maehele 2022).

D'autres facteurs clés ont été étudiés par Adhami et al. (2017) dans le cas de 423 projets « verts » publiés sur 27 plateformes spécialisées en green crowdfunding en Europe. Ils ont révélé que les projets fondés sur l'équité sociale et ceux apportant des avantages à la fois intrinsèques et financiers à la communauté locale ont plus de chances d'atteindre l'objectif de financement. La qualité des services publics au niveau local et la confiance en institutions sont également de variables explicatives importantes de succès des campagnes du green crowdfunding en Europe.

Enfin, l'étude de Butticè, et al. (2019) qui a examiné comment le cadre institutionnel de différents pays affecte la diffusion des campagnes de financement participatif axées sur l'environnement a démontré que ces campagnes vertes diffèrent sur plusieurs aspects et sont plus répandues dans les pays qui sont peu orientés vers la durabilité environnementale que les autres.

Ces facteurs clés de succès qui permettent de guider les campagnes vertes vers la réussite sont divers. Afin de bénéficier des potentiels liés à ce type de financement dans le cadre de développement durable, il est possible donc aux plateformes opérant au Maroc de tenir en compte ces facteurs pour surmonter les défis du green crowdfunding et tirer profit de ses avantages.

### 3.2. Défis et potentiels du green crowdfunding :

Malgré les facteurs clés de succès qui peuvent favoriser le financement réussi des projets verts via le green crowdfunding, de nombreux obstacles subsistent. Il est donc crucial de reconnaître que le green crowdfunding n'est pas exempt de difficultés.

Un certain nombre de défis sont associés au financement participatif vert d'entreprises durables. L'un des principaux défis réside dans la nécessité de maintenir un équilibre entre les objectifs financiers et environnementaux (Hörisch 2019). Les projets financés par le biais du green crowdfunding doivent non seulement générer des retours sur investissement, mais aussi avoir un impact positif sur l'environnement (Hörisch 2019). De plus, la transparence et la responsabilité sont essentielles pour préserver la confiance des porteurs de projets et garantir que les fonds sont utilisés de manière efficace et conforme aux objectifs fixés.

Des études empiriques sur des projets de financement participatif vert montrent que de nombreux projets ne divulguent aucune information sur les avantages environnementaux réels générés (Hörisch 2019). En conséquence, les backers sont souvent incapables d'évaluer si les avantages environnementaux se concrétisent réellement. Il est intéressant de noter que dans une étude portant sur 407 projets, seuls deux projets ont fourni des informations quantitatives sur leur impact environnemental (Hörisch 2019). Petruzzelli et al. (2019) suggèrent que pour relever ce défi, les porteurs de projets axés sur la durabilité devraient accorder plus d'attention à la communication avec les bailleurs de fonds et à la préparation des activités de suivi.

Parmi les défis, on trouve aussi que certains projets pourraient utiliser l'attrait de la durabilité pour collecter des fonds sans réellement avoir un impact positif sur l'environnement. Il est essentiel donc d'établir des normes et des mécanismes de vérification pour éviter ce phénomène du greenwashing (Arner et al., 2022). Le manque d'un cadre juridique régissant le green crowdfunding constitue aussi un défi à surmonter en développant une réglementation appropriée pour superviser les plateformes de green crowdfunding et protéger les porteurs de projets. (Singh et al., 2022).

Néanmoins, malgré ces défis, certaines campagnes de green crowdfunding ont réussi à mobiliser des fonds considérables et à réaliser des progrès significatifs dans la promotion de solutions durables et par conséquent bénéficier des potentiels offerts par ce type de financement dans le développement durable.

Les facteurs clés de succès des campagnes de green crowdfunding sont intrinsèquement liés aux potentiels de cette méthode de financement environnemental, jouant un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs durables par la mobilisation des ressources nécessaires pour

concrétiser ces initiatives impactant le développement durable. Dans ce contexte, le green crowdfunding s'impose comme un instrument puissant de financement. Il adopte une approche financière participative et inclusive des projets écologiques, qui stimule l'implication communautaire et favorise la pensée créative (Vasileiadou et al. ,2015). En plus, Le green crowdfunding révolutionne l'investissement dans la durabilité en le rendant accessible à un public beaucoup plus large, contribuant ainsi à une plus grande démocratisation de cet engagement (Shaista et al., 2020). Le potentiel du green crowdfunding pour le développement durable ne se limite pas aux aspects économiques et financiers, mais il favorise également la sensibilisation et l'éducation en permettant aux porteurs de projet de raconter leur histoire et de mettre en lumière l'importance de leurs initiatives pour le développement durable (Shaista, 2020).

Cette approche est particulièrement pertinente pour le Maroc, compte tenu de ses ambitions en matière de développement durable (PNUE 2015). Le Maroc peut mobiliser des fonds pour, par exemple, les énergies renouvelables vu qu'il s'est distingué par son engagement notamment avec le parc solaire de Noor à Ouarzazate (Benjouid, et al. 2023). Le Maroc fait aussi face à des défis environnementaux tels que la désertification et la gestion de l'eau (Benjouid, et al. 2023). Les projets de conservation de l'eau, de reforestation et de lutte contre la pollution pourraient trouver un financement via le crowdfunding vert. Le pays a un secteur agricole important ; les initiatives liées à l'agriculture durable pourraient bénéficier aussi de ce type de financement. Cette méthode de financement peut encourager la participation directe des Marocains dans la réalisation de projets durables, chose qui leur permettra de devenir des parties prenantes actives, ce qui peut renforcer le soutien public à ces initiatives et favoriser une plus grande sensibilisation aux questions environnementales.

Dans ce contexte, des initiatives de financement participatif vert peuvent être utilisées au Maroc pour relever les défis financiers pour la réalisation de projets ayant un impact social et environnemental (Sahmi et al. 2021) surtout que le développement intelligent face à la protection de l'environnement suscite un intérêt croissant au Maroc, et des efforts peuvent être déployés pour stimuler et soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation verts grâce au financement participatif (Elgraini, 2013).

Le green crowdfunding représente donc une opportunité majeure pour le Maroc pour accélérer sa transition vers un avenir plus durable (Benjouid, et al. 2023) en tirant parti de l'expérience d'autres pays dans ce domaine (Europe, Amérique, Chine, ...etc.) tout en relevant les défis associés. Un engagement des parties prenantes (entreprises, institutions, individus et gouvernements), une communication transparente, une sensibilisation accrue pour les citoyens marocains aux avantages du green crowdfunding et à la manière dont ils peuvent participer et une mise en œuvre des facteurs clés de succès pour les compagnes de green crowdfunding, sont des éléments parmi d'autres qui peuvent permettre au pays de réussir le financement de son développement durable via le financement participatif vert.

## 4. CONCLUSION :

Le présent travail a examiné quelques facteurs clés de succès des compagnes du green crowdfunding axées sur la durabilité dans certains pays (Amérique, Chine, Europe) qui sont caractérisés par leur diversité selon les auteurs. Parmi ces facteurs, celui le plus cité d'après les auteurs dans ce travail, est l'utilisation des stratégies de communication appropriée telle que le cadrage de message en mettant l'accent sur la préservation de l'environnement (Rossolini et al. 2021), le contact continu et la communication (avant, pendant et après) avec les backers, élément qui permet du réduire l'ambiguïté, l'asymétrie de l'information et la confusion des bailleurs de fonds (Lagazio et Querci ,2018, Maehle ,2020). Toujours dans le cadre de la communication, l'utilisation d'un langage émotionnel (positif ou négatif) pour motiver et soutenir les solutions liées au changement climatique (Salama & Aboukoura, 2018, Rhue et Robert Jr.,2018, Otté et Maehele 2022) affecte la réussite des compagnes. Le deuxième facteur le plus cité dans notre travail est la fixation d'une durée de campagne plus longue, facteur cité par Horisch (2015), Yang et al. (2019), et Liu et al. (2019) ; une durée longue permet en fait d'augmenter les chances de réussite de la compagne en raison d'une plus grande visibilité du projet pour les bailleurs du fonds. Le troisième facteur est l'établissement et la fixation des objectifs appropriés liés à l'environnement, chose qui permettra d'inspirer la sympathie des backers selon Yang et al. (2019) et Liu et al. (2019). Calic et Mosakowski (2016), quant à eux, affirment que la légitimité et la créativité du projet sont des facteurs déterminants pour le succès des compagnes du financement écologique. D'autres facteurs divers abordés par Adhami et al. (2018), tels que les projets fondés sur l'équité sociale et ceux apportant des avantages à la fois intrinsèques et financiers à la communauté locale ainsi que la qualité des services publics au niveau local et la confiance en institutions sont aussi déterminants pour la réussite des compagnes du green crowdfunding liées au développement durable. Enfin selon Butticè, et al. (2019) les campagnes vertes sont plus répandues dans les pays qui sont peu orientés vers la durabilité environnementale que les autres.

Concernant les divers potentiels (financiers, sociaux et économiques) du green crowdfunding, on trouve qu'il offre une plateforme accessible à un grand public, pour collecter des fonds considérables pour des projets liés à l'environnement. De plus, il renforce l'engagement du public envers les initiatives durables en créant une communauté active pour des projets de développement durable et en sensibilisant ce public aux enjeux environnementaux et sociaux. En outre, le financement vert favorise l'innovation et l'entrepreneuriat vert et il vient pour compléter les autres sources de financement traditionnel.

Cependant, il existe également plusieurs défis à surmonter pour inspirer la confiance du public, tels que le problème de la réglementation, la crédibilité des projets, la transparence des plateformes de financement et l'influence réelle de ces projets sur l'environnement.

Pour réaliser donc le plein potentiel du green crowdfunding au Maroc en faveur du développement durable, quelques recommandations s'imposent. Tout d'abord, établir des normes et des réglementations claires pour garantir la légitimité des projets financés et la protection des porteurs de projets est essentiel. Ensuite, une sensibilisation accrue du public aux

avantages du ce type de financement est nécessaire pour accroître leur participation. Il est également important de développer des mécanismes de surveillance et d'évaluation pour mesurer l'impact réel des projets financés. Les plateformes de financement participatif doivent aussi jouer un rôle actif dans la sélection et la promotion de projets à fort impact environnemental. Enfin, la collaboration entre les acteurs publics, privés et la société civile est cruciale pour favoriser l'essor du green crowdfunding au Maroc.

En ce qui concerne les implications futures, il est encourageant de constater que le Maroc dispose d'un potentiel considérable en matière de développement durable (PNUE 2015). Le green crowdfunding peut être un outil puissant pour libérer ce potentiel et accélérer la réalisation des objectifs de développement durable du pays.

**REFERENCES:**


Adhami, S., Giudici, G.and Anh, H.P.N. (2017), "Crowdfunding for Green Projects in Europe: Success Factors and Effects on the Local Environmental Performance and Wellbeing. Economics" journal.http://www.crowdfundres.eu/wp-content/uploads/2017/11/Crowdfunding-for-green-projects.

Agrawal, A., Catalini, C., and Goldfarb, A. (2014), "Some simple economics of crowdfunding", Innovation Policy and the Economy, vol.1, n°14, p. 63-97.

Arner, D.W, Buckley, R.P., and Zetzsche, D.A. (2022), "FinTech and the Four Horsemen of the Apocalypse: Building Financial Ecosystems for Resilience, Innovation and Sustainable Development",

Banking & Finance Law Review, Vol. 39, n° 1, p. 5-31.

Belleflamme, P., Lambert, T., and Schwienbacher, A. (2013), "Individual Crowdfunding Practices", Venture Capital, vol.15, n°4, p.313–333.

Belz, F.M., and Binder, J. K. (2017), "Sustainability Entrepreneurship: A Convergent Process Model", Business Strategy and the Environment, vol.26, n°1, p. 1–17.

Benjouid, Z. Nabil, N. and Aboulhouda, Z. (2023), "Le Maroc sur la bonne voie pour devenir une puissance énergétique", International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 4, p. 144-157.

Bockel, A., Horisch, J. and Tenner, I. (2021), "A systematic literature review of crowdfunding and sustainability: highlighting what really matters", Management Review Quarterly, vol.7, n°1, p. 433–453.

Brundtland Report. (1987), "Our Common Future. The World Commission on Environment and Development.", p.51.

Bürer, M.J. and Wüstenhagen, R. (2009), "Which renewable energy policy is a venture capitalist's best friend? Empirical evidence from a survey of international cleantech investors", Energy Policy, vol.37, n° 12, p. 4997–5006.

Butticè, V., Colombo, M.G., Fumagalli, E. and Orsenigo, C. (2019), "Green oriented crowdfunding campaigns: their characteristics and diffusion in different institutional settings", Technological Forecasting and Social Change, Vol. 141, p. 85-97

Calic, G. and Mosakowski, E. (2016), “Kicking off social entrepreneurship: how a sustainability orientation influences crowdfunding success”, Journal of management studies, vol.53, n° 5, p.738–767.
Chen, Y., Zhang, R. and Liu, B. (2017), “Joint Decisions on Production and Pricing with Strategic Consumers for Green Crowdfunding Products”, International journal of environnemental research and public health, vol.14, n° 9, p.1090.
Dempsey, N. et al., (2011), “The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability”, Sustainable Development, vol.19, n° 5, p. 289-300.
Elgraini, M. (2013), “Territory and Sustainable Economic Development in Morocco”, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol. 4, Iss.10, p. 699.
Foxon, T. and Pearson, P. (2008), “Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologie: some features of a sustainable innovation policy regime”, Journal of Cleaner Production, vol. 16, n°1, p.148–161.
Girouard, N. (2013), “ Indicateur de la croissance verte : Le cadre d’analyse et les travaux de l’OCDE”, Rapport du conseil économique pour le développement durable, p.13-18.
Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Ohman, M. C. and Shyamsundar, P. (2013), “Sustainable development goals for people and planet”, Nature, vol. 495, p. 305–307.
Halisçelik, E. and Soytas, M.A. (2019), “Sustainable development from millennium 2015 to Sustainable Development Goals 2030”, Sustainable Development , vol. 27, n° 5, p.545-572.
Hansmann,R., Mieg, H.A., and Frischknecht, P. (2012), “Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability”, International Journal of Sustainable Development & World Ecology, vol. 19, n° 5, p. 451-459.
Hobbs, J., Grigore, G. and Molesworth, M. (2016), “Success in the management of crowdfunding projects in the creative industries”, Internet Research, vol. 26, n° 1, p. 146–166.
Hörisch, J. (2015), “Crowdfunding for environmental ventures: an empirical analysis of the influence of environmental orientation on the success of crowdfunding initiatives”, Journal of Cleaner Production, vol. 107, p. 636-645.
Hörisch, J. (2019), “Take the Money and Run? Implementation and Disclosure of Environmentally Oriented Crowdfunding Projects”, Journal of Cleaner. Production, vol. 223, p.127–135.
Kuhlman, T. and Farrington, J. (2010), “What is Sustainability?” Sustainability, vol. 2, n°11, p. 3436- 3448.
Lagazio, C., and Querci, F. (2018). “Exploring the multi-sided nature of crowdfunding campaign success”, Journal of Business Research, vol. 90, p. 318-324
Lam, P.T and Law, A.O. (2016), “Crowdfunding for renewable and sustainable energy projects: an exploratory case study approach, Renewable and Sustainable Energy Reviews, vol. 60, p.11–20.
Liu, LI., Yang J., Yan, C. and Xang, Y. (2019), “The determinant of green crowdfunding project success: Evidence from Technology Projects”. Social and Behavioral Sciences, vol. 181, p. 115-124.
Maehle, N. (2020), “Sustainable crowdfunding: insights from the project perspective”, Baltic Journal of Management, vol.15, n° 2, p.281-302.

Moldan, B., Janouskova, S. and Hak, T. (2012), “How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets”, Ecological Indicators, vol. 117, p. 13-14.
Murphy, K., (2012), “The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis”, Sustainability: Science, Practice and Policy, vol. 8, n°1, p.15-29.
Ortas, E., Burritt, R.L. and Moneva, J.M. (2013), “Socially responsible investment and cleaner production in the Asia Pacific: does it pay to be good?”, Journal of cleaner production, vol.52, p. 272–280.
Otte, P.P. and Maehle, N. (2022), “The combined effect of success factors in crowdfunding of Cleantech projects”, Journal of Cleaner Production, Vol.366, article n° 132921.
Petkova, A.P., Wadhwa, A., Yao, X. and Jain, S. (2014), “Reputation and decision making under ambiguity: A study of US venture capital firms' investments in the emerging clean energy sector”, Academy of Management Journal, vol. 57, n° 2, p. 422–448.
Petruzzelli, A. M., Natalicchio, A. and Panniello, U. (2019), “Understanding the Crowdfunding Phenomenon and Its Implications for Sustainability”, Technological Forecasting and Social Change, vol.141, p. 138–148.
Rhue, L. and Robert Jr., L. P. (2018), “Emotional delivery in pro-social crowdfunding success”, Proceedings of the 36rd ACM Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (CHI 2018).
Rossolini, M., Pedrazzoli, A. and Ronconi, A. (2021), “ Greening crowdfunding campaigns : an investigation of message framing and effective communication strategies for funding success”, International Journal of Bank Marketing, vol. 39, n° 7, p. 1395-1419.
Sahmi, R., Elhachloufi, M. and Aboulethar, M. (2021), “Crowdfunding: New Financing Tool for Social and Solidarity Economy in Morocco”, International Journal of Financial Research, vol. 12, n° 4, p.294.
Salama S. and Aboukoura K. (2018), “Role of Emotions in Climate Change Communication”, In: Leal Filho W., Manolas E., Azul A., Azeiteiro U., McGhie H. (eds) Handbook of Climate Change Communication, Vol. 1, p. 137–150.
Shaista, W., Pungut, HJ., Don, MD. And Syafie, MK. (2020), “Crowdfunding green projects in Brunei: awareness and investing preferences”, Management of Environmental Quality: An International Journal, vol. 32, n° 6, p. 1383-1400.
Singh, V.K. (2022), “Regulatory and Legal Framework for Promoting Green Digital Finance”, In: Taghizadeh-Hesary, F., Hyun, S. (eds) Green Digital Finance and Sustainable Development Goals. Economics, Law, and Institutions in Asia Pacific. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2662-4
Soini, K. and Birkeland, I. (2014), “Exploring the scientific discourse on cultural sustainability”, Geoforum, vol. 51, p.213-22.
Thompson, N., Kiefer, K. and York, J.G. (2011), “Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship”, in Book Social and Sustainable Entrepreneurship, p. 201–229.
UNEP (2015), “Building Inclusive Green Economies Experience and Lessons Learned, 2010-2015".

Vasileiadou, E., Huijben, J.C.C.M. and Raven, R.P.J.M. (2015), “Three is a crowd. Exploring the potential of crowdfunding for renewable energy in the Netherlands”, Journal of Cleaner Production, vol. 128, p. 142–155.
Yang, J., Liu, L. and Yin, C. (2019), “A Non-Liner Decision Model for Green Crowdfunding Project Success: Evidence from China”, International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 16, n° 2, p.187.
Zheng, H., Li, D., Wu, J. and Xu, Y. (2014), “The role of multidimensional social capital in crowdfunding: A comparative study in China and US”, Information and Management, vol.51, p. 488–496.

# Problématique du Gestion du Déchet dans la ville de kenitra

**LAHLOU Maria**
*Universiter Ibn Tofail Kenitra*
*Email:* ***maria.lahlou@uit.ac.ma***

***Abstract***

*The city of Kénitra is a large Moroccan city that has seen a significant increase in its population since the French colonization in 1912. In recent years, the city has experienced strong demographic growth due to socio-economic changes, including the establishment of an industrial zone for the production of electrical wires.*

*The increase in population leads to a change in consumption patterns, which translates into an increase in waste production. This increase in waste production poses a serious environmental problem of waste management.*

*Unfortunately, the infrastructures and the delegated waste management company in the city of Kénitra have not kept pace with the population growth and the change in consumption patterns. This has led to an environmental disaster in the city, with waste everywhere in the streets, a bad image and a negative impact on the environment.*

*It is important to know about these problems and their effects on the environment. We must also be responsible to avoid environmental problems related to the mismanagement of this sensitive sector. We need collective efforts between the citizens of the city of Kénitra, the waste management company and civil society to raise awareness of these problems and make efforts to find solutions.*

*For this study, we will use an analytical and descriptive methodology to determine the degree of severity of the environmental situation in Kénitra.*

## **INTRODUCTION** :

Kenitra a été fondée par les Français en 1912, sous le nom de Port-Lyautey. Elle était alors une base militaire et un centre administratif pour la région du Gharb. Après l'indépendance du Maroc en 1956, la ville a été nommer Kenitra. Elle est située à la plaine du Rharb, au nord-ouest du Maroc. Elle est bordée par l'océan Atlantique à l'ouest, l'oued Sebou au sud et la forêt Maamora à l'est. Avec une population 814 804 habitants (2023) sur une superfivie 92 $km^2$ , un densité 8767 hab/$km^2$ et une altitude entre 2 à 15 m et un climat méditerranéen semi-aride cet facture en donner à la ville une attractivité qui explique la densité du population l'orientation industriel car la ville joue un rôle industrielle importante. Elle abrite notamment des usines automobiles, métallurgiques et agroalimentaires. L'agriculture est également une activité importante dans la région .Malheureusement est confrontée à un certain nombre de problèmes environnementaux, notamment la pollution de l'air, de l'eau et des sols pollution lier a la male gestion du déchet qui produit des problème environnemental et sanitaire . La ville est également confrontée à une croissance démographique rapide, qui exerce une pression sur les ressources naturelles.

## 1) Etat naturelle et humaine et économique de la ville de Kenitra :

### 1 – 1 Population de la ville de Kenitra.

Selon le recensement général de la population de l'habitat en 1994 et 2004 la population de la commune urbaine de Kenitra et illustré dans le tableau suivant :

| | 1994 | 2004 | 2011 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Population | 292453 | 359142 | 395595 | 1058249 |
| Densité | 3178 .8 | 3903 .7 | 4299.9 | 11502.7 |

Tableux 1 : population du la ville de kenitra 1994 – 2004 – 2014 -2014

Source: HCP 2004 -1994 -2014

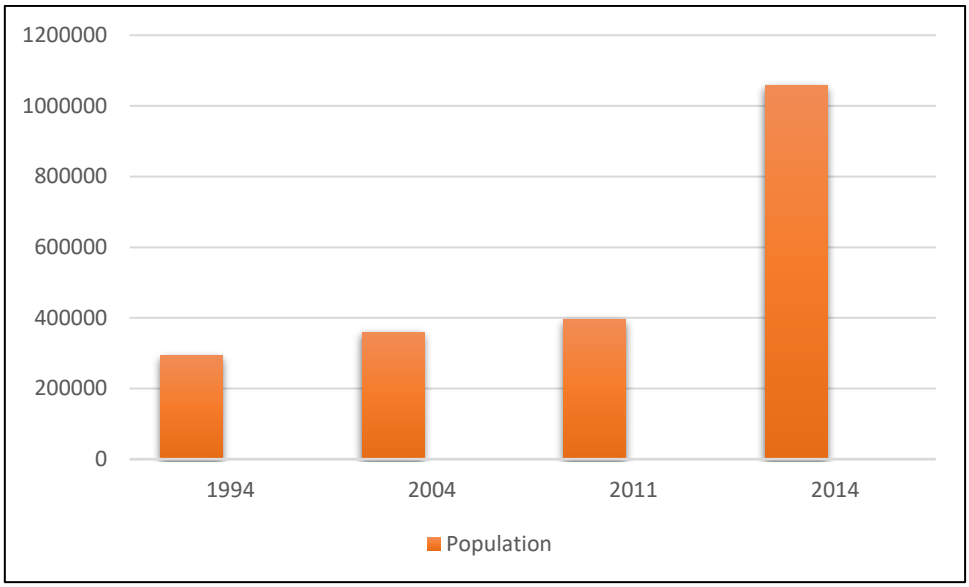



***Figure1 :Augmentation du population de ville de Kenitra entre 1994 et 2014***

***Source: HCP 2004 -1994 -2014***

1994 population de la ville de Kenitra et 292 453 et pendant l'année 2004 la Ville a connaîtrait une croissance démographique puisque la population est 359142 et pendant l'année 2011 la croissance démographique et poursuivent la population est 395 592 la superficie de la ville de Kenitra est 92 km carré, la densité de la ville de Kenitra en 1994 la densité est 3178,8 et pendant l'année 2004 la densité est 3903,7 et pendant l'année 2011 la densité est 4299,9

d'une manière générale on peut observer que la ville de Kenitra a connu une grande croissance 2002 démographique depuis l'année de 1994 jusqu'à l'année 2011 le taux de croissance annuelle moyen entre 1984 14 et 2004 est égal à 2,1 % s'auto et expliquer par la forte développement socio-économique qui connaît la ville le taux d'activité est égal à 37 %, 54 % chez l'homme et 22 % chez les femmes.

### 1-2 Climat et topographie condition favorable de la stabilité du habita à la ville de Kenitra :

Climat de la ville de Kenitra méditerranéen semi-aride le moyen de précipitation annuelle et de l'ordre de 570mm les températures variées entre 12,3 °C min et 23,3 °C max la température moyenne est égale à 18 °C, l'évaporation est de l'ordre 2 856 mm dépasser la moyenne de pluviométrie.

Géologie de la ville de Kenitra et géomorphologie la série sédimentaire de la commune est caractérisée par le domaine des éléments siliceux et colloïdaux les sables sont très fins alors que les éléments grossière (gravier et galette) se perméable est transmissive s et sont enrichies en eau souterrains.

**1-3 Ressources en eau et forêt à la ville de Kenitra:**

Les sources en eau de surface sont constituées à l'ouest et de l'acné sur une superficie de 2,63 $km^3$ et qui présente une diversité géologique importante sur la plaine hydrogéologie la majeure partie de la municipalité appartiennent à la nappe de Gharb et les caractérisé par une prédominance marneuse ses parents les deux nappes souterrain la nappe phréatique est formée essentiellement par un ou plusieurs niveaux perméables qui est plongeant et les fleurs ont sur le bordure de bassin de ce beau une appréhende est formée par la calcaire des sables des graisse dans la profondeur est en général des eaux généralement et compris entre 2 m et 8 m.

La superficie de la forêt Maâmora à la ville de Kénitra est de 55 000 hectares. Elle est située à l'est de la ville, sur un plateau doucement incliné vers le nord-est. La forêt est composée principalement de chênes-lièges, mais on y trouve également des chênes verts, des pins, des oliviers et des arganiers

***Image 1 – 2 recoures naturel de la ville de Kenitra***

**1 – 4 Économie de base (industrie) :**

L'activité principale de la ville de Kénitra est l'industrie. La ville compte 8 zones industrielles sur une superficie totale de 247 hectares. Ces zones abritent 151 unités industrielles, qui représentent 68 % des unités industrielles de la région de Rabat et 2 % des unités industrielles du Maroc. Ces unités sont principalement spécialisées dans l'agroalimentaire et la chimie.

Kénitra accueillera aussi l'Atlantis Free Zone, la plus grande zone franche exportatrice d'Afrique.

**2) Situation actuelle de la gestion de déchets dans la commune urbaine Kenitra:**

***Image 3 :Pollution par déchet sur la route de la ville de Kenitra***

***Source : travaille du terrain ville Kenitra (septembre)***

**2 - 1Délégation du service de collecte et nettoiement**

Ville de Kenitra est caractérisé par trois phénomènes majeurs la première et la croissement démographie sans précédent la deuxième et le changement du mode de vie et la troisième extension rapide de la ville qui est traduit par une grande production des déchets solides que qui dépassait les moyens de la commune et matière de gestion pour faire face à l'augmentation continue de volume de déchets produits . La commune urbain a confié le service de collecte et de nettoyage à deux opérateurs professionnels au terme d'une procédure d'appel d'offre TESMED en date de 3 /8 /2011 qui s'est vu confier la gestion délégué de service de nettoyage ment et de collecte des déchets ménagères et assimilés de la zone de Kenitra Saknia et la société SEGEDEMA en 01/06/2009 qui opère au niveau de la zone de Kénitra à Maamoura.

Le service objet de la gestion déléguée comprend :

- la collecte et l'évacuation déchets ménagère et assimilé à la décharge publique

-le nettoyant manuel et au mécanique des voix, de place publique, des trottoirs, des terrains vagues, des marchés et de tout endroit contenant des déchets ménagères et assimilés ainsi que l'évacuation des produits de nettoiement a la décharge publique[16].

Le service objet de la gestion déléguée comprend , la collecte et l'évacuation des déchets ménagères et assimilés à la décharge publique le nettoyant manuel et au mécanique des voix de place publique des trottoirs des terrains vagues des marchés et de tout endroit maintenant des déchets ménagères et assimilés ainsi que l'évacuation de produits de nettoyage à la décharge

[16] Elaboration du plan directeur provincial de gestion des déchets ménagers et assimilés de la province de Kenitra

publique le lavage mécanique du voix et place publique la campagne de consul la campagne de sensibilisation et de communication

Le contrat de gestion délégué est conclu entre le commun urbain de Kenitra et de deux gestionnaires délégués pour une durée de septembre à compter de dates prison des fesses du contrat

Droit et obligatoire des parties l'autorité d'élégance à la faculté et précède à des Inception technique des installations de délégatoires d'une manière inopinée pour la baise du personne agréée et destiné à la maison de service de contrat et particulière de présence faisant partie à la cellule de contrôle. Elle peut s'assurer à toute maman que le prestations sont effectuées avec diligence par le délégatoire de dernière doigt prête son concours l'autorité d'élégance pour lui permettre d'accomplir son contrôle dans les meilleures conditions et mettant à disposition toutes les documents ayant traité aux prestations qu'elles vendrait lui réclame

Ce contrôle ou moins taurine l'entreprise délégataire par la commune de Kénitra s'effectuer 7 jours sur 7 de l'an selon l'organisation suivante chef de service secrétariat assainissement solide contrôle de passage contrôle au niveau du seigneur contrôle au niveau de mamora 4 contrôleur 5 contrôleur figure organigramme de la cellule de contrôle de collecte nettoyant de la commune Kenitra

Les moyens de matériel utilisé par les cellules de contrôle a suivi sont une voiture de service de 5 mètres cycle par ailleurs les délégations TSMEDE demain s'engager à mettre en œuvre toutes les moyens nécessaires et le personnel qualifié qui accomplit la prestation et l'exécuter pleinement leur obligatoire contractuel elles sont tenues par le présent contrat aux fournit de commande des éléments suivant:

Un compte-rendu journalière sur le déroulement des activités de collecte et de nettoyant et précisant notamment les secteurs collectent et le véhicule est désert désherbant le kilométrage de véhicule de collecte des effectifs mobilisés seront de prestation de collecte de nettoya gemment les tonnages collecte un compte-rendu mensuel santé journalière un compte rendu annuel technique financière.

**Collecte des ordures ménagères:**

**2 – 2 Mode de collecte:**

La collecte se fait essentiellement en mode mix le collecte par contenu combiné parcelle de porte-à-porte suivant un cadence de 7 / 7 sauf quelques secteurs secteur ou la collecte se fait soit en mode conteneurisé seul par point se regroupement de regroupement ou un mode de porte-à-porte.

Le mode conteneurisé a été adopté afin de faciliter les procédures de collecte et l'améliorer l'impact visuel de la présentation des déchets sur les voies publiques et rendre la procédure plus efficace cependant il n'a pas généralisé sur toutes les territoires de la commune généralement ce sont des les immeubles et les l'administration et de commerçaient qui ont été conteneurisé

**2 – 3 Moyenne humaine et matériel effectué à la gestion des déchets:**

Des moyens humains et matériels sont mobilisés par TESMED et TGMA pour assurer une gestion optimale du secteur :

Moyen humain des déployés dans le cadre de suggestion délégué sont importants et suffisants pour compagnie de la tenace des déchets produits elle se composer de 34 chauffeurs 97 Ruper et de son de balayeur :

| Fonction | Zone Saknia | Zone Maamoura | Kenitra |
|---|---|---|---|
| Personnel d'encadrement et surveillance | 8 | 14 | 22 |
| Chauffeur | 19 | 15 | 34 |
| Ripeur | 45 | 45 | 90 |
| Balayeurs | 81 | 121 | 202 |
| Parc | 11 | 12 | 23 |
| total | 164 | 207 | 371 |

Tableaux 2 : RH du société du gestion déléguer pour la gestion du déchet a Kenitra

Source : plan directeur du gestion du déchet

Des moyens humains supplémentaires sont également déployés dans le cadre de ce contrat est concernant en particulier les personnels d'encadre d'encadrement de la surveillance et les équipes de maintenance , face à l'augmentation du population et l'extension rapide de la ville ses ressource humane ne rependre pas au besoin de la ville.

**2 – 4 Moyen matériel:**

Pour la réalisation des objectifs réalisé par la délégation et satisfaire les classes contractuelles contractuelle objet de la gestion délégué des services de collecte et de nettoyage ment de déchets ménagères et assimilés TESMED et demain disposant.

D'angine mécanique nécessaire à l'exécution des prestations en nombre capacité et faire performance suffisant permettant d'assurer le balayage manuel et mécanique des rues place de trottoir de collecte de déchets ménagères et leur transport vers la décharge du petit matériel indispensable aux opérations et nettoyer mon tel que balayer plus bannette retour Charlotte de brouette sac plastique extra.

| **Désignation** | **Nombres** | **Capacités $m^3$** | | **Nombres** | **Capacités $m^3$** | **Total** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Benne tasseuse | 7 | 13 | | 11 | 14 | 18 |
| Benne satellite | 3 | 3 | | 1 | 4.5 | 4 |
| Multi-benne | 1 | 5 | | 2 | 5 | 3 |
| Benne Tp | 2 | 18 | | 3 | 5 | 5 |
| Trax chergeuse | 1 | - | | 1 | 6 | 2 |
| Balayeuse mécanique | 2 | 4.5 | | 1 | 4.5 | 3 |

Tableux 3: Moyens matériels affectés à la gestion des déchets dans la CU de Kenitra

Source : plan directeur du gestion du déchet

Les matériels mobilisés pour le service de la collecte des déchets ménagères et développer et diversifier mais malheureusement même si ces effort ne satisfait pas les besoins ou les désirs des citoyens de la ville de Kenitra.

### 2 – 5 Caractérisation quantitative:

Les données relatives au tonnage de déchets ménagères assimilés collectés et pèses au niveau de la charge au moyen d'un peu bascule on était récupéré autre auprès de la commune urbain de Kenitra.

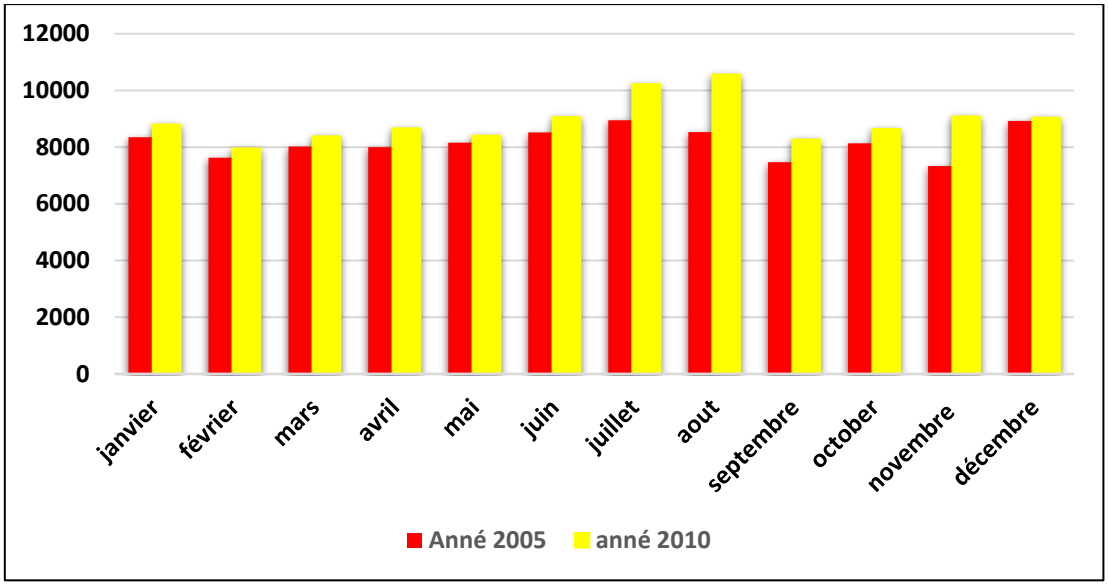



***Figure 2 :La quantité de déchet durant les années 2005 et 2010 à kenitra***

***Source : Plan directeur du gestion du déchet***

La quantité de déchet produite à Kenitra a augmenté de maniéré **incontrôlée** à la cour des dernière années. cette augmentation et une bilant du facteur démographique ; notamment on n'a vu la croissance démographique et les changement du mode de consommation ;et comme en observe dans se figure il y a des déférence dans la production du déchet pondant les mois le mois ou on produit une grand quantités du déchet et le mois juillet Aout ;pondant le saison été.

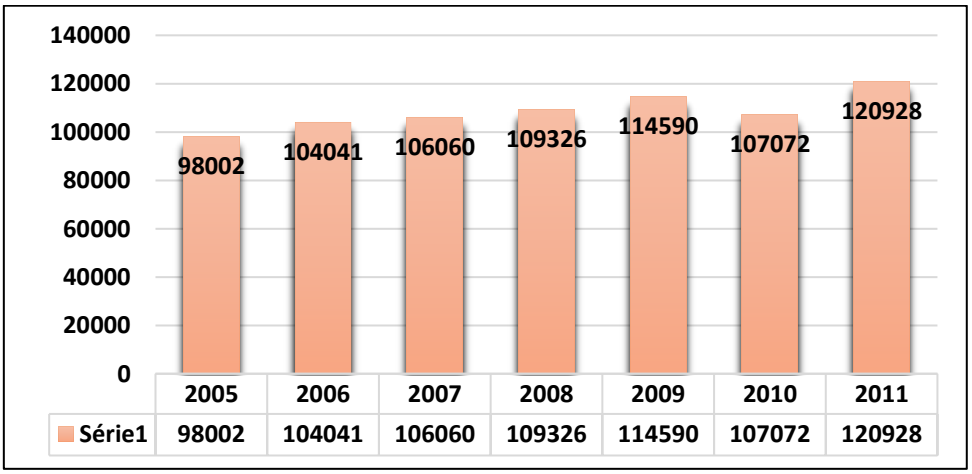



***Figure 3 :Tonnage du déchets collectés dans la ville de Kenitra durant l'année 2005 et 2011***

***Source : Plan directeur du gestion du déchet***

Ainsi la moyenne générale de tonnage collecté au niveau de la commune urbain de Kenitra évalué dans le temps pour atteindre 331 300 par jour en 2011 ceci est dû à la croissance démographique et en changement de mode de vie et de la population et donc le déploiement des effets des efforts pour assurer une collecte Cassie

Il en ressort que la composition est prédominer par les matières organiques ce qui va se recruter sur le taux d'humidité

**Secteur et circuit de collecte :**

Les circuits et secteur de collecte concernant toutes les voix ou la circulation de véhicule approprié et possible de tourner seront chaque jour commencer au même point et l'itinéraires adopter sera maintenu afin d'éviter les variations dans les heures de la collecte la collecter assurée dans toutes les territoires de la commune et pour toutes les types d'habitants

C'est secteurs sont désherbés par la collecte des ordures ménagères des marchés la caution les déchets verts assurés par les moyens matériels et humains qui feront selon le prestation réalisée de type de véhicule utilisé circuit et connaissent consistance de collecte dans la zone de Saknia

Les moyens humains opérant au niveau de 10 secteur travaillant en équipe formée d'un chauffeur étroit ou deux Ruper chaque équipe travaillait environ 6 à 8h par jour selon une tendance de 7 jours sur 7 des repas on lui chaque jour du 13h à 20h au niveau de ses clients et 12h à 7h 18h à la zone Maamoura pour collecter les déchets qu'ils ont échappés au circuit de collecte.

**Nettoiement et balayage**

Ce service a assuré la propriété de la voie et place publique de la commune urbaine de Kenitra et assuré en bon état et propriété de ces lieux ce service mobilisé sur terrain de moyen suivant: 190 balayeur ,72 chariott de nettoyant ,119 conteneurs et 220 et 240 L, 3 balayeuses mécanique .

C'est moyen permettant d'assurer un taux de conversion de nettoyage de 60 % de la zone Maamoura et 55% de la zone 5 Saknia et malgré se effort en trouve toujours les déchet partout dans la ville avec des mauvaise ordure, le problème qui donne une mauvaise réputation à la ville .

**Balayage mécanique**

Le balayage mécanique s'effectue uniquement au niveau de la grande avenue de la ville suivante une condense de 3 jours sur 7 .

Le kilométrage moyen balayé à l'aide de 3 balayeuses mécaniques et d'environ 500 km par jour ainsi, l'efficacité de balayage mécanique et 18,3 km balayeuse par jour .

**Balayage manuel :**

Le balayage manuel et assuré par 180 balayeurs équipés de vêtements appropriés. Il est effectué selon un planning de 7 jours sur z pour l'exact principal et 3 jours sur 7 pour les axes secondaires

On distingue plusieurs organisations mises en place

**Balayage en solo :**

**Balayage en brigade** :

Le balayage en solo et la procédure la plus classique. Lorsque la surface est balayée est importante, le nettoiement est effectué en brigade, c'est-à-dire plusieurs balayeurs à la ligne dans la zone 51, le balayage manuel et assuré par 74 balayeur mini de Bali et de 72 chariotes et nettoiement point elle est effectuée de 6h du matin à 13h30 pour les axes et de 8h à 15h pour les marchés et souk .

Dans la zone Maamora, le balayage est assuré par 117 balayeur mini et balai et de 119 conteneurs de 120 et 240 L il est avec tu es de 6h du matin à 13h30

Le kilométrage moyen balayer manuellement et d'environ 400 km par jour point ainsi, l'efficacité de balayage manuel et 2,1 km balayeur par jour les tableaux importants une description et constance de balayage manuel dans le moyen urbain de Kénitra ont rapporté en axe

**Collecte des déchet a simili audition manager:**

**Déchets de souk et marché :**

26 ans par jour des déchets de souk et marcher sans collectés. La collègue se fait quotidiennement à l'aide de deux bennes t'assure une multi benne 3 chauffeurs et 6 Ruper 3 ouvriers supplémentaires sont placés à l'intérieur de marché structuré pour assurer leur nettoyant

De chez abattoir les déchets produits par l'abattoir sont également collègues et mise en décharge de 3 fois par semaine leur colère se fait essentiellement aller à l'aide de caisson métallique de tout le taux de collecte et de 100 % de quantité produit qui est de 9 ans par semaine

**Déchets inerte:**

La collecte de déchets inerte ne fait pas partie de classe technique du cahier de charge et la gestion déléguée pourtant en 2011 une quantité environ 5600 78 tu en as été collecté en mise en décharge pour assurer cette tâches de bains travaux publics un travaux intra on a été mobilisé

**déchets verts:**

Pour les déchets verts 14 dans son collectés chaque jour et mise en décharge les taux de collecte de ce type de décharge et 100 % 5 chauffeurs 10 ouvriers et 3 ben travaux publics sans mobilisés pour cette fin

**Déchets encombrants :**

Les déchets encombrants font partie de la collecte actuelle des déchets ménagères et assimilés par ailleurs on déposé par des données éventuel permettant de ressortir la fraction de ce type de déchets suite

**Déchets industriels :**

Ce type de déchet n'est pas collecté par les deux délégatoires les unités industrielles s’en occupant .

Mode d'élimination des déchets collectés à la ligne le mode d'élimination préconisé et la mise en décharge la gestion de la décharge publique de Ouled bergel a été confiée le 7 août 2005 à la société SOS par la procédure de la procédure d'un appel offre. La durée de la concession a été fixée par 10 ans à compter de la date à prison des fées du contrat en donc prendra fin au 215 2015 le prise contractuel de la délégation de la gestion de décharge et de 14 millions dirhams par an sa description a été impacte sur l'environnement, le contrat et renouveler jusque 2030.

## 3) Diagnostic de la situation actuelle de la décharge de Kénitra

### 3 – 1 Situation géographique de la décharge « welad berjal »

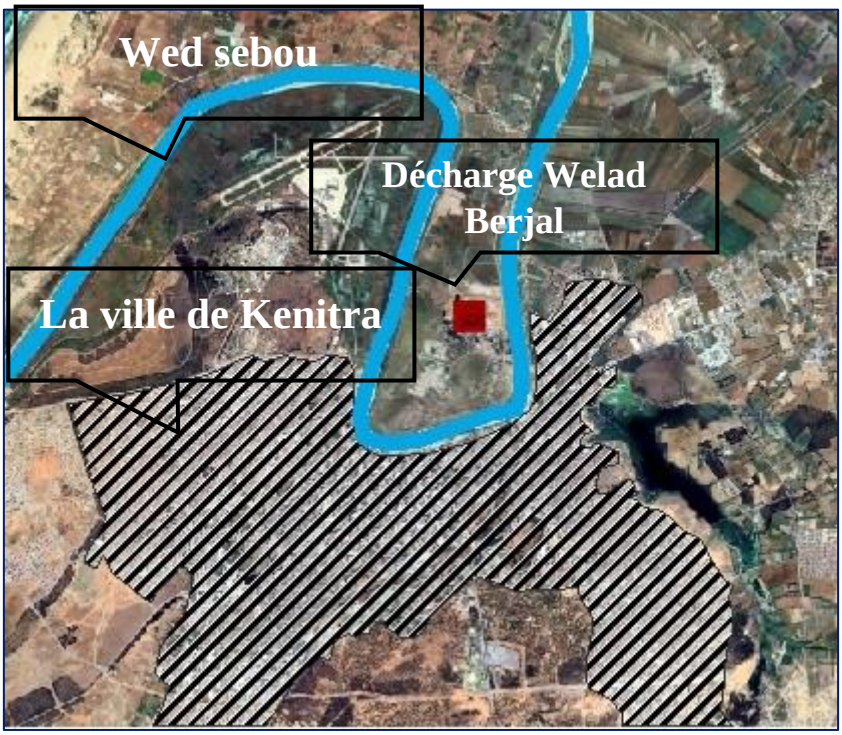



***Image satellite : localisation du Décharge Welad Berjal***

***Source : Google Earth***

Comme vous voyait d'apprêt cet image satellite que les décharge et dons la boucle de wed sebou, sur la nappe phréatique Gharb et le décharge ne pas loin d'habitat, alors le décharge et mal positionné, et produit des problèmes environnementaux et sanitaire, car il produit des substances polluent dans l'air comme le dioxyde de soufre (SO2) et le dioxyde de carbone (CO2) ; qui son produit a cause du réaction les matière organique jeté dans le décharde ; la matière organique représente 80% du déchet dans le décharge .

**Topographique**

La décharge de Ouled bergel est situé à 5 km en or de la ville de Kénitra sur la route secondaire allant de Kenitra vers la commune sidi Allal tazi, sur la rive gauche de l'estuaire de l'oued sbou . Elle est située à l'intérieur urbain seul le 250 m de la largeur de Wed sebou ,la décharge se caractérisait pour une topographie plat à faible plante vers l'ouest sur des altitudes variantes entre 2 et 4 m .

**Géologie et hydrogéologie**

Les études de pédologie et que tu es dans cette zone indique que ces sols sont caractérisés par les par des conductivités hydrauliques vertical élevé. La géologie de cette zone est constituée par des matériaux perméables de plio quatrennaire (sable, le sol les sols sur lesquelles reposent la décharge son choix des DS peut évaluer à texture lumineuse, soit des sables les mineurs. Concentration substratum de la nappe et les constitués de Marne bleu et mis en scène dans la profondeur variée de 60 à 90 m. (2016 HCP, la Région de Rabat-salé -Kenitra (Monographie général)

**3 – 2 Problématique de la décharge**

La décharge de Kenitra est une décharge mal gérée dont l'emplacement a été mal choisi. Elle est située à l'intérieur d'une boucle du oued Sbou, à quelques mètres d'une canalisation d'eau potable et en contact direct avec la nappe phréatique côtière.

Depuis son ouverture en 1947, la décharge a débordé sur les terrains voisins, notamment sur les terres agricoles. La proximité de la décharge avec les terres agricoles, associée à la direction des vents ouest et nord-ouest, facilite la propagation de la fumée des ordures et des sacs en plastique vers les terres environnantes et la ville.

La situation est d'autant plus critique que la décharge reçoit en plus des déchets ménagers des déchets industriels et même des déchets biomédicaux.

L'état environnemental de la décharge a incité les parties prenantes à mettre en place une gestion déléguée. Cette gestion a été confiée à la société SOS en 2005, qui a mis en place un programme d'action visant à garantir une bonne gestion de la décharge. (Elaboration du plan directeur provincial de gestion des déchets ménagers et assimilés de la province de Kenitra)

**Exploitation de décharge**

**Mode d'exploitation**

La gestion de la décharge publique de Ouled benjella était confiée le 7 août 2005 à la société SOS par la procédure d'un appel offre la durée de la conception a été fixé par 10 ans (contrat extensible) à compter la date de prise de fissures du contact et donc prendra fin en 2015 le prise contractuel de la délégation de la gestion de la décharge et de 13,8 millions dirham par an .

**Installation technique**

Pour remplir les classes techniques du cahier de charge, SOS c'est douter des moyens nécessaires pour la réhabilitation de la décharge envie de tenir ses impacts ne fax sur l'environnement ainsi les installations techniques mais nous en place se posant deux mur du culture locale administrative pour le personnel, zone d'enfouissement de déchets composés d'un quartier de 4 hectares qui a subdivisé en 4 allée voler elle volait, bassin de 6000 m² et de 2,5 m de profondeur pour accueillir les lexiviat , conduite les lexiviat et des eaux pluviales .

Contraire de la gestion actuelle de la décharge à la ligne situation de la décharge dans un site vulnérable  Lexivat non traité à la ligne un faussement de tout type de déchets.

***Image 4  :Décharge Welad berjal  ville de Kenitra***

***Source  : Plan directeur du gestion du déchet a Kenitra***

### 4) L'opinion des citoyens sur la situation environnementale :

La ville de Kenitra, comme d'autres villes marocaines situées sur la côte atlantique et abritant des zones industrielles, souffre de problèmes environnementaux. Il est nécessaire d'étudier ces problèmes de manière approfondie, d'identifier leurs causes et de trouver des solutions.

Ces problèmes sont à la fois environnementaux et sanitaires. D'après une enquête menée auprès des habitants du quartier étudié, il ressort que les habitants sont généralement insatisfaits de la situation environnementale du ville Kenitra . Ces problèmes sont considérés comme des problèmes environnementaux graves pour la santé humaine et l'environnement en général. Ils empêchent également la ville de rejoindre le rang des villes marocaines propres.

Malgré les atouts naturels et écologiques de la ville de Kenitra, il est nécessaire de trouver des solutions environnementales pour éviter les dangers et faire de Kenitra une ville propre. Cela passe par l'application du cadre juridique, le respect du plan d'aménagement, une gestion raisonnée des déchets, l'éradication définitive de l'habitat informel et insalubre, la réactivation du programme des villes sans bidonvilles, la création d'espaces verts et la promotion de la plantation d'arbres, et la participation des citoyens à travers la sensibilisation et l'information.

***Image 5 -6 :Pollution par déchet sur les cartier de la ville de Kenitra cartier Bir Rami***

***Source : travaille du terrain ville Kenitra (septembre)***

Conclusion :

Malgré tous les efforts de la société de gestion déléguée dans la gestion des déchets, la ville de Kénitra est confrontée à une crise environnementale. On trouve encore des déchets partout, avec des tas d'ordures et des poubelles pleines de déchets. Ce problème est dû à l'augmentation croissante de la population ces dernières années, qui a entraîné un changement du mode de consommation lié à la migration des jeunes employés vers la ville de Kénitra pour travailler dans les sociétés de câblage.

Cette situation pose un danger pour la santé publique et l'environnement. Les déchets peuvent être source de pollution, de maladies et d'insalubrité. Ils peuvent également nuire à la biodiversité et à la qualité de l'air et de l'eau.

Pour résoudre ce problème, il est nécessaire d'augmenter les efforts de gestion des déchets et de sensibiliser les citoyens. La société de gestion déléguée doit améliorer la collecte et le traitement des déchets. Les citoyens doivent, quant à eux, réduire la production de déchets, recycler et composter.

**Les mots clé** : ville de Kenitra – problèmes environnementaux et sanitaire – pollution – déchet – décharge .

**REFERENCES:**

1. Elaboration du plan directeur provincial de gestion des déchets ménagers et assimilés de ma province de kenitra Rapport Mission.
2. Saaid, Moik. (2017). *L'environnement urbin : situation sanitaire du la ville de kenitra* (Thése du doctotat). (en arab)
3. Lahlou , Maria. (2021). *Urbanisation et leur effete neffaste sur l'environnemnt (en arab)*
4. CONVENTION GD zone Maamoura Saknia 2018.

# L'effet de l'influence sociale digitale sur le changement attitudinal et l'intention comportementale d'achat des consommateurs.

**SETTOU Hind**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociale*
*Université Souissi Rabat*
*Email : **hind.settou@um5r.ac.ma***

**PR. AOMARI Amina**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociale*
*Université Souissi Rabat*
*Email : **a.aomari@um5r.ac.ma***

***Résumé***

*L'utilisation stratégique des influenceurs numériques s'avère une alternative idéale et pertinente adaptée au contexte actuel de la transformation digitale. Notre problématique a pour objectif d'étudier le phénomène de l'influence sociale par voie digitale à travers un ensemble de déterminants liés aux caractéristiques de la source, du contenu diffusé et du récepteur. L'aspect original de cette recherche réside dans la spécificité interdisciplinaire de l'approche et la proposition d'un modèle conceptuel approprié à répondre à notre problématique ,ce modèle a la particularité de combiner deux types d'approches pour leur complémentarité, d'une part les théories à processus duels de la persuasion tirées de la psychologie sociale à savoir le modèle de probabilité d'élaboration(ELM) et le traitement heuristique systématique (THS) et d'autre part les théories de l'attitude et l'intention d'achat issues du marketing à savoir l'action raisonnée et sa version étendue planifiée. Sur le plan managérial, l'objectif est de permettre aux entreprises par le recours aux influenceurs d'assurer proximité, engagement et implication de leurs clients.*

***Mots clés** : Influenceurs, innovation, influence sociale digitale, persuasion, crédibilité, homophilie, interaction para sociale, changement attitudinal, intention comportementale d'achat*

***ABSTRACT***

*The strategic use of digital influencers is an ideal and relevant alternative in today's context of digital transformation. The aim of our research is to study the phenomenon of digital social influence through a set of determinants linked to the characteristics of the source, the content disseminated and the receiver.*

*The original aspect of this research lies in the interdisciplinary specificity of the approach and the proposal of an appropriate conceptual model to respond to our problematic, this model has the particularity of combining two types of approaches for their complementarity, on the one hand, dual-process theories of persuasion drawn from social psychology, namely the Elaboration Likelihood Model (ELM) and Systematic Heuristic Treatment (SHT), and on the other, theories of attitude and purchase intention drawn from marketing, namely reasoned action and its extended planned version.*

*From a managerial point of view, the aim is to enable companies, through the use of influencers, to ensure proximity, commitment and involvement on the part of their customers.*

## Introduction

Dans un monde en pleine connexion, la transformation digitale a connu une progression phénoménale. Cette transition s'est avérée comme étant une réalité nécessaire. La digitalisation n'étant pas un phénomène passager a suscité une modification des croyances et des pratiques ; le comportement du consommateur a complétement muté, son niveau d'exigence a augmenté, il réclame plus de personnalisation, d'originalité, de réactivité, d'interactivité, de transparence et d'authenticité ce qui nécessitera un accompagnement minutieux.

Suite à cette métamorphose numérique, les réseaux sociaux ont fait une extrapolation inouïe et inédite (Gajenderan, 2020). Ils ont changé la façon dont les personnes communiquaient, interagissaient et géraient leurs relations (Shark, 2009), cette nouvelle forme de communication se considère comme un incontournable outil digital d 'influence sociale. C'est une source d'expression et un véritable moyen de partage d'expérience à travers de multiples plateformes numériques permettant à leurs utilisateurs de se lier entre eux afin de partager du contenu. Initialement apparue comme moyen de divertissement informel, l'influence sociale sur les réseaux sociaux a grandi avec l'élargissement des communautés et la multiplication des affiliations et tente de faire ses preuves auprès de plusieurs dirigeants et à s'imposer en tant que stratégie marketing et communication (Guelzim, 2022). L'influenceur numérique propose un contenu informatif qui a comme objectif ultime de venir en aide et d'orienter leurs communautés virtuelles en leur donnant plus de visibilité et par conséquent en impactant leurs intention comportementale d'achat (BENAMAR, 2021).

Notre domaine d'investigation concerne l'effet de la communication persuasive par les influenceurs sur le changement attitudinal et l'intention comportementale d'achat de leurs abonnés

L'objectif de l'article est d'analyser le rôle de l'influence sociale digitale sur le changement des attitudes et intention d'achat des consommateurs d'où l'intérêt de creuser dans la littérature en marketing pour répondre à la question centrale suivante : **Dans quelle mesure les caractéristiques de l'influenceur ainsi que celles de son contenu partagé peuvent-elles contribué au changement attitudinal et intentions d'achat des consommateurs ?**

A travers une méthodologie de recherche basée sur les méthodes descriptives et en utilisant les techniques d'analyse documentaire, on a pu tirer les différents concepts théoriques mobilisés combinant les théories de la persuasion issues de la psychologie sociale et les théories de l'attitude et intention comportementale d'achat issues du marketing et sciences de gestion. L'examen critique de ces différentes théories mobilisées pourra clarifier et apporter des réponses aux nombreuses questions soulevant la problématique en proposant un nouveau modèle théorique combinant deux approches complémentaires et mettant en exergue le rôle de la crédibilité, l'homophilie, l'interaction parasociale de la source ainsi que la nature des arguments présentés dans son contenu et leurs rôles dans le processus de formation des attitudes et d'intention comportementale d'achat du consommateur

## I. L'influence sociale digitale comme unité

### 1. La théorie de l'influence sociale

L'influence est le pouvoir d'affecter une personne, une idée ou un événement. Elle a été définie comme la capacité d'avoir un effet sur le caractère, le développement ou le comportement d'une personne (Guelzim, 2022)

L'action d'influence est ainsi décrite tel un processus, matérialisé par le flux qui relie l'entité influente à l'entité influencée (Deturck, 2022). Lors d'un processus d'influence, le flux qui s'écoule entre les individus dénote l'existence d'une communication entre ceux-ci. Pour les influenceurs des médias sociaux, il s'agit d'une communication électronique, avec un échange de messages dont la caractérisation peut relever de l'analyse d'image, du texte ou du profil de la source émettrice.

Cette e-influence a pour conséquence la modification d'une croyance, d'une attitude ou d'un comportement anticipé chez les contacts en ligne concernés ».

L'influence sociale décrit le phénomène de changement des pensées, des sentiments, provoque des mutations dans les attitudes, les actions et les comportements des individus dû aux interactions avec les personnes qui nous entourent (Niehaves ,2012, p. 712)

Concernent la théorie de l'influence sociale, (Kelman, 1958) distingue trois procédés différents la conformité, l'identification et l'internalisation.L'environnement médiatique contemporain complexe présente des caractéristiques spécifiques liées à l'influence sociale (Flanagin, 2017). L'impact de l'influence sociale sur l'acceptation et l'utilisation des réseaux sociaux ont constitué durant les dernières années un terrain de recherche fertile et fructueux

### 1.1. Emergence des influenceurs et réseaux sociaux

Avec l'avènement du web 2.0 participatif et grâce à la démocratisation d'Internet dans le monde entier, le développement drastique des réseaux sociaux a été constaté. Ces sites communautaires virtuels sociaux n'ont pas seulement permis l'interaction sociale des individus, l'échange des informations, le partage des intérêts et la réalisation des transactions (MOULDI, 2020) ; ils ont aussi transformé le processus décisionnel d'achat des consommateurs

Cet environnement médiatique contemporain complexe a permis l'émergence des leaders d'opinion numériques, plus communément appelés influenceurs digitaux ou e-influenceurs qui ont marqué leur apparition dans des domaines divers et variés en obtenant une certaine compétence et expertise. Ces influenceurs jouent le rôle de médiateurs de messages et essaient de convaincre et impacter les opinions et décisions de leurs abonnés (Belwaere, 2020) dans un environnement où les informations peuvent être diffusés facilement et rapidement avec un effet éventuellement viral, ces connecteurs sociaux représentent un nouveau type « d'approbateurs indépendants » qui façonnent et forment les attitudes du public par le biais de plateformes de réseautage numériques comme Instagram, YouTube et même TikTok, ils en proposant à leur communauté des contenus authentiques, des véritables expériences afin de partager leurs expertises et passions.

### 1.2. Typologie et rôles des influenceurs digitaux

#### *1.2.1. Définitions*

Le terme d'influenceur fait référence à un individu auquel on associe un pouvoir et une puissance d'influence c'est-à-dire « une capacité de persuasion et d'action sur d'autres individus »

| Définitions de l'influenceur digital | Auteurs |
|---|---|
| L'influenceur digital est une personne ayant une influence démesurée sur ses pairs en raison de la façon dont elle gère le contenu qu'elle partage en ligne. | (Singh, 2012) |
| Les influenceurs ont été décrits comme étant des personnalités hybrides entre les amis et les célébrités distantes. | (Chae, 2017) |
| un utilisateur de médias sociaux actif et habilité qui est listé et considéré comme une source de confiance | (Deborah, 2019) |
| Les influenceurs sont des personnes ayant des compétences dans un domaine particulier et participant activement à la création de contenu à valeur ajoutée sur les réseaux sociaux. | (Heiderich, 2014) |
| Pour être considéré comme un influenceur, deux caractéristiques centrales se révèle nécessaire : la portée et l'impact. | (Hudders, 2021) |
| « Les influenceurs ne sont pas des célébrités, ayant un grand nombre de fans sur les médias sociaux, ils peuvent influencer les opinions et le comportement d'achat des générations Y et Z. » | (KÁDEKOVÁ, 2018) |

**Tableau 1: Définitions de l'influenceur digital (Source :élaboré par nos soins)**

L'influenceur numérique est donc une personne qui a le pouvoir d'influencer les décisions d'achat de ses abonnés, notamment en raison de ses motivations intrinsèques, son orientation non commerciale, sa crédibilité, ses interactions para sociales, sa position ou encore son authenticité (OUAHI, 2020)

### *1.2.2. Typologie et caractéristiques*

Il faut distinguer cinq types d'influenceurs. Ces différents types d'influenceurs possèdent des points communs ainsi que des différences. Leurs caractéristiques communes sont au nombre de trois :

- Ils sont perçus par les membres de leur communauté comme experts dans leurs domaines ;
- Leur mode de vie et leurs contenus partagé est congruent avec les valeurs qu'ils transmettent et véhiculent sur les réseaux sociaux
- Ils sont suivis par une communauté d'abonnés (Uzunoğlu, 2014) Outre ces points communs, plusieurs critères permettent de les distinguer.

Cependant, il existe différentes catégories d'influenceurs des médias sociaux. Il s'agit des méga-influenceurs, des macro-influenceurs, des micro-influenceurs et des nano-influenceurs (Hosie, 2019).

(Campbell, 2020) Ajoute une cinquième catégorie à savoir : les influenceurs de célébrités

| | Nombre d'abonnées | caractéristiques |
|---|---|---|
| Les méga-influenceurs | un million de followers ou plus | les nouvelles célébrités des réseaux sociaux (également connues sous le nom de "stars sociales") |
| les macro-influenceurs | Entre 100 000 et un million de followers | • Grande portée<br>• Niveau d'engagement faible<br>• Coûts élevés<br>• Abonnés passifs |
| les micro-influenceurs | Entre 10 000 et 100 000 followers | • Faible portée géographique<br>• Partenariats limités avec un Niveau d'engagement élevé<br>• Faibles coûts<br>• Abonnés actifs<br>• . Impact persuasif élevé<br>• accessibles et assimilables, avec un groupe d'adeptes plus restreint, spécialisé, mais profondément dévoué, engagé et connecté |
| les nano-influenceurs | inférieur à 10 000 followers | • Taux d'engagement et d'interaction très élevé<br>• Audience restreinte.<br>• Ouverture aux partenariats non rémunérés |

**2.Typologie des influenceurs ( Source : élaboré par nos soins)**

## 2. Influence sociale et persuasion

### 2.1. Les principaux modèles théoriques de persuasion et changement attitudinal

Au fil des années, de nombreuses théories ont été développées pour expliquer comment les consommateurs sont influencés par les informations qu'ils reçoivent (Cheung, 2008). Dans ce travail, nous présenterons brièvement quatre modèles souvent mentionnés dans la littérature pour ensuite se concentrer sur un d'entre eux, à savoir l'ELM qui sera utile par la suite pour conceptualiser notre modèle théorique de recherche.

*2.1.1. Le modèle de Yale.*

Une première théorie a été modélisée avec le modèle de Yale. Selon ce modèle, trois facteurs à savoir le message, la source et le récepteur du message affecteront l'attention,la compréhension et l'acceptation du message, ce qui influencera finalement les opinions, perceptions et actions des consommateurs (Cheung, 2008).

*2.1.2. Le modèle Heuristique -Systématique*

Le modèle « Heuristique -Systématique » (HSM), deuxième modèle présenté, indique qu'il existe deux routes pour le traitement de l'information. L'individu peut traiter l'information de façon systématique et analyser le message en profondeur. D'autre part, l'individu peut aussi

traiter un message de façon heuristique. Dns ce cas, il utilisera des heuristiques, c'est-à-dire des règles de jugements rapides et intuitives pour évaluer le message (Chen, 1999)

*2.1.3. La théorie du pouvoir social*

Le troisième modèle fait référence à la théorie du pouvoir social qui est fondée sur les cinq bases de pouvoir développées par (French, 1959) incluant : le pouvoir de récompense, le pourvoir coercitif, légitime, référent et expert.

Dans le cas de l'influence digitale, on aura affaire au pouvoir référent et expert.

Concernant le pouvoir référent c'est le résultat de l'attrait perçu de l'influenceur, qui lui confère le mérite et le droit du respect de sa communauté parce qu'il est un sujet de référence, d'admiration ou d'identification tandis que le pouvoir expert est déterminé par le haut niveau de compétence professionnelles, de désidérabilité des informations ou des connaissances détenues.

*2.1.4. Le modèle d'élaboration de l'information (ELM)*

Le modèle E.L.M est une approche à la fois cognitive et motivationnelle de la persuasion, il doit beaucoup à la théorie de la réponse cognitive de Greenwald (1968) selon laquelle l'impact d'une argumentation persuasive est déterminé par les pensées ou réflexions produites faisant suite à la lecture d'un message. Ce fameux modèle est devenu une référence des travaux sur la persuasion, il est aussi régulièrement utilisé dans le domaine de l'étude du comportement du consommateur pour appréhender l'impact des influenceurs en ligne sur l'attitude du consommateur (Lee, 2008)

Selon ce modèle, la motivation, l'implication et les capacités de la personne qui traite le message déterminent si la qualité de l'argument ou d'autres indices périphériques influencent les attitudes, les intentions ou les croyances du destinataire. L'information serait traitée par l'emprunt de deux voies :la route centrale et la route périphérique.

Le choix de la route utilisée se fera en fonction de l'implication du consommateur et affectera la formation de l'attitude du consommateur envers l'objet d'attitude (Petty, 1983)

La voie centrale est empruntée lorsqu'un individu est suffisamment impliqué et capable d'intégrer, de valider et de comparer la qualité du contenu sémantique du message. La voie périphérique intervient lorsque l'implication est faible. L'attitude vis-à-vis du message est alors fondée sur des indices superficiels comme la crédibilité de la source et, particulièrement, son expertise (Petty, 1983). Au sortir du processus d'élaboration, l'ELM postule que l'attitude qui résulte d'un processus persuasif issue de la voie centrale est plus durable ,plus stable et plus prédictive du comportement ultérieur qu'une attitude issue de la voie périphérique (Troussel & Broekhuysen, 2017) .

## 3.Déterminants de la communication persuasive

### 3.1. Les dimensions de l'efficacité d'un influenceur

L'analyse approfondie des définitions données aux influenceurs élaborée par (Hudders, 2021) révèle deux caractéristiques centrales pour être considéŕe comme un influenceur : la portée et l'impact.

Plusieurs caractéristiques déterminent l'impact d'un influenceur : expertise, crédibilité, authenticité, attractivité, interaction para-sociale et congruence.

Concernant la portée, elle s'évalue par une base importante et solide de followers ainsi qu'une portée secondaire élevée grâce à ces abonnés (Hudders, 2021)

### *3.1.1. Crédibilité de la source*

La crédibilité de la source est une condition essentielle pour la force de persuasion d'un message et son acceptation (Pollach, 2008). Dans le contexte en ligne deux composantes jouent un rôle prépondérant dans le jugement de la crédibilité d'une déclaration : l'expertise et la fiabilité de l'auteur du message (Ohanian, 1990)

L'expertise est la mesure dans laquelle un communicateur est perçu comme une source d'affirmations valables, cela s'explique par son niveau de connaissance, son expérience, son savoir-faire ou son talent particulier possédé dans un domaine particulier (Laet Derache, 2021)

Par ailleurs, La fiabilité dépend de la perception de l'audience cible (Erdogan, 1999), elle fait allusion à l'honnêteté et l'intégrité perçue par le public de la source, à savoir, la confiance que le consommateur pourrait avoir envers elle en se basant sur l'objectivité avec laquelle elle fournit les informations (Ohanian, 1990).

Une source est considérée comme fiable lorsqu'elle a l'intention de fournir des informations correspondant à la vérité ;elle est donc crédible lorsqu'elle associe expertise et fiabilité (Troussel & Broekhuysen, 2017)

### *3.1.2. Attractivité physique et sociale*

Le modèle d'attractivité soutient que l'efficacité d'un message dépend de la « sympathie », de la « familiarité », de la « similarité » et de l'« authenticité » de la source pour le répondant (Ohanian, 1990)

Dans les ouvrages de psychologie sociale, l'attrait physique décrit l'attrait ou le plaisir que procurent les caractéristiques physiques et la beauté esthétique d'une personne.

L'attractivité sociale englobe les compétences intellectuelles, la personnalité et le mode de vie (Erdogan, 1999) ;c'est une attitude positive à l'égard d'une personne qui dépend de trois facteurs précis à savoir : la sympathie de l'orateur, la similarité entre ce dernier et le consommateur et finalement l'attractivité physique qui existe entre les deux personnes (Sokolova, 2019) .Dans le contexte de l'influence digitale, les sources attrayantes à savoir les e-influenceurs influencent le public par le biais du processus d'identification (Kelman, 1958) peuvent modifier les attitudes de l'auditoire (Sharma, 1990)

### *3.1.3. Congruence et homophilie*

L'homophilie est définie comme étant La similitude qui existe entre les individus en termes de croyances, d'éducation et de statut social (Prisbell, 1980) , l'homophilie entre la source communicationnelle et le receveur permettra une certaine homogénéité, compatibilité et congruence entre l'influenceur et ses abonnés car ils vont se retrouver autour d'un système de valeurs commun.

Cela va faciliter les relations interpersonnelles, intensifier les liens affectifs et permettre davantage de connexions et d'interactions (Zhang, 2018)

L'homophilie s'est avérée donc comme un aspect important du comportement des consommateurs dans les communautés virtuelles. Les gens sont plus sensibles au message s'ils peuvent s'identifier à la personne qui en est la source

(Steffes, 2009)Attestent que les informations provenant de sources homophiles ont plus d'influence sur le processus de prise de décision du consommateur que les informations provenant de sources hétérophiles. Cela peut s'expliquer par des intérêts, des attitudes et des préférences similaires.

Dans le contexte de l'influence digitale, la congruence des motivations peut faciliter la création d'impressions et a un impact émotionnel sur les réponses des consommateurs ;Ce qui reflètera les attitudes positives à l'égard des influenceurs et se traduira par une augmentation des intentions d'achat (Ladhari, 2020)

*3.1.5. Interaction para sociale*

La théorie de l'interaction par asociale décrit et explique les relations sociales imaginaires et les interactions entre des individus distants ; C'est la relation entre une personnalité connue (l'influenceur) et son public (les followers) qui est fréquemment liée à la notion d'intimité. Ainsi, plus la personnalité partage des moments d'intimité avec sa communauté, plus cela entretient une forme de relation de proximité et va cultiver une connaissance approfondie (Abidin, 2015)

Le lien affectif qui lie l'influenceur aux membres de sa communauté, est l'un des facteurs primordiaux permettant à ce dernier d'exercer une certaine forme d'influence auprès de ces followers (Ki, 2020). Il est nécessaire que l'influenceur réponde du mieux qu'il peut, aux besoins de ses followers en matière d'idéalité, de parenté et de compétence.

L'influenceur doit adopter un comportement familier, humoristique, sympathique, ou encore de partager les mêmes goûts et préférences pour améliorer la cohésion avec sa communauté ; Plus le lien créé est fort, plus les abonnés auront l'aptitude à suivre les recommandations formulées par un influenceur (Boucher, 2021).

### 3.2. Attributs relatifs au message diffusé

*3.2.1. Unicité et originalité*

L'unicité a été considérée comme un état dans lequel une personne se sent différenciée de son entourage (MASLASH, 1985)et implique l'utilisation de comportements attirant l'attention des autres.

Sur les réseaux sociaux, Les leaders d'opinion sont toujours à la recherche d'unicité (Goldsmith, 2008), la création d'un contenu original et authentique a été considérée comme un moyen optimal pour pousser leurs abonnés à les suivre (HASHOFF., 2017). Ainsi, les influenceurs numériques essayent de produire un contenu de grandeurs et valeurs qui entre aux centres d'intérêts de leurs abonnés mais l'important est de garder son originalité, faire preuve d'humilité, de transparence et se montrer aisé et accessible pour améliorer la cohésion avec sa communauté.

*3.2.2. Qualité informationnelle*

La qualité de l'information partagée est jugée en termes de crédibilité, pertinence, compréhension, suffisance d'argument et intemporalité (Park, 2007);dans le contexte des recommandations en ligne par les influenceurs, lorsqu'un message est de qualité, la satisfaction du consommateur augmente. Selon (Petty, 1983) un message de qualité, c'est-à-dire un message spécifique, compréhensible, objectif, et justifiant ses arguments par des raisons valides, est plus efficace qu'un message de faible qualité, c'est à dire émotionnel et subjectif. Autrement dit, si les arguments contenus dans le message sont perçus comme étant convaincants et irréfutables, cela aboutira à un changement d'attitude dans le sens invoqué par le message. Si au contraire

les arguments sont perçus comme étant faibles et faux, l'individu aura tendance à contester le message, et donc ne pas le prendre en compte.

*3.2.3. Force argumentative et persuasive du message*

L'efficacité du contenu partagé par les e-influenceurs est appréciée à partir de sa capacité de persuasion, et une persuasion est dite efficace lorsque les attitudes du récepteur sont modifiées dans la direction souhaitée.

La force de l'argument est la mesure dans laquelle le récepteur de l'information perçoit le message comme ayant des arguments valables et convaincants (Cheung, 2008) .Elle concerne l'exactitude, la pertinence, l'intelligibilité, la complétude, l'actualité, le dynamisme, la personnalisation et la diversité du message (DeLone,2003)

### 3.3. Attributs relatifs à la communauté

*3.3.1. Engagement des abonnés*

La notion d'engagement s'applique également aux influenceurs. Sur les réseaux sociaux, nous observons en effet une interaction entre l'influenceur et l'internaute. Celle-ci existe quand les consommateurs réagissent d'une manière ou d'une autre (aiment, commentent, partagent) au contenu de l'influenceur (Laet Derache, 2021). L'engagement de l'internaute se traduira par de la satisfaction, de la confiance, de l'attachement et de la loyauté envers l'influenceur.

*3.3.2. Implication des abonnés*

Selon (Miled-Chérif, 2001),"l'implication est un état de motivation de l'individu qui définit un degré plus ou moins grand d'énergie alloué à des tâches". L'implication est un modérateur important de la façon dont un consommateur traitera un message et formera une attitude (Petty, 1983).La pertinence personnelle du produit aux yeux du consommateur déterminera son implication à traiter le message. En effet, si le produit mentionné dans la communication persuasive est important pour le consommateur, il aura tendance à être plus motivé à s'engager dans une réflexion plus approfondie sur les informations présentées, et donc plus impliqué (Petty, 1983).

## II. l'influence sociale digitale : levier du changement attitudinal et intention d'achat du consommateur

### 1. Attitude et intention d'achat

### 1.1. Définition de l'attitude

(Lambin J., 2005) Citant Allport (1935), définissent l'attitude comme étant "l'état mental et neuropsychologique de préparation à l'action d'un individu, elle est constituée par l'expérience et les informations acquises, lui permettant de structurer ses perceptions de l'environnement et ses préférences, et d'orienter la manière d'y répondre. Autrement dit, c'est une combinaison des perceptions, des valeurs et des croyances permettant l'évaluation positive ou négative d'émettre un comportement (Ajzen, 1985). Elle suppose aussi d'être un guide pour l'action, en ce sens où l'attitude construite à propos d'un objet oriente les comportements et les actions à l'égard de cet objet

Le concept d'attitude englobe un modèle tripartite composé de 3 dimensions : cognitive, affective et conative. Ce modèle a été élaboré par Hovland et Rosenberg en 1960 et validé empiriquement par Breckler en 1984 (Gosling, 1996)

- la dimension cognitive qui correspond aux expériences et informations relatives à l'objet d'attitude accumulées par le consommateur ;

- la dimension affective qui oriente l'attitude du consommateur envers l'objet d'attitude en exprimant une évaluation positive ou négative à son sujet ;

- la dimension conative qui englobe l'ensemble des comportements de l'individu vis-à-vis de l'objet d'attitude.

### 1.2. L'intention d'achat comme variable à expliquer

L'intention d'achat du consommateur se trouve alors influencée par les avis et recommandations des autres consommateurs. Cette dernière est décrite en littérature comme une réponse à un désir.

Dans la littérature, ce construit a été communément défini de trois manières :

- L'intention d'achat comme un construit cognitif résultant du désir qui a été traité cognitivement et exprimé par le consommateur afin d'acheter un produit ou un service dans un futur proche (Cyr, 2008).

- L'intention d'achat comme une planification d'un achat (Howard, 1994) est le plan conscient d'un individu de faire un effort pour acheter une marque (Spears, 2004).

- L'intention d'achat comme une probabilité d'achat subjective d'un produit donnée ou d'une marque donnée (DUSSART, 1984).

## 2. Les approches théoriques explicatifs du comportement d'achat des consommateurs

Parmi les modèles théoriques du lien attitude-comportement les plus connus, la théorie de l'action raisonnée (TAR) complétée ensuite par la théorie du comportement planifié (TCP), Si la théorie de l'action raisonnée tenait compte de deux types de croyances (les normes et les attitudes), la théorie du comportement planifié propose d'ajouter une croyance supplémentaire : le contrôle comportemental perçu.

### 2.1. La théorie de l'action raisonnée

La théorie de l'action raisonnée est une théorie développée par (Ajzen I. &., 1980) afin de prévoir le comportement volontaire des individus sur la base de leurs attitudes et des normes subjectives. Au cours de la dernière décennie, la théorie de l'action raisonnée est devenue l'une des théories des plus utilisées pour étudier le comportement des individus.

### 2.2. La théorie du comportement planifié

La théorie du comportement planifié suggère que le contrôle comportemental perçu modère les effets des attitudes et des normes subjectives sur le comportement (Ajzen I. , 1991). Selon cette approche, le comportement est déterminé par l'intention qui est influencée, à son tour, par l'attitude, par les normes subjectives et par le contrôle comportemental perçu. L'attitude reflète l'évaluation positive ou négative de l'individu sur le comportement en question. La norme subjective est la pression sociale et la façon dont le comportement est apprécié par la société. Le contrôle comportemental perçu signifie le degré de facilité ou de difficulté que l'individu attache à l'exécution du comportement

### 2.3. Le modèle SOR

Est un modèle explicatif du comportement du consommateur qui prend en compte le rôle des facteurs situationnels et personnels du consommateur (Djafarova, 2017). Ce paradigme part du postulat qu'après avoir été exposé a des stimuli spécifiques, les individus génèrent des états cognitifs et émotionnels qui, à leur tour, les conduisent à adopter (ou non) certains comportements (Donovan, 1982). Les stimuli sont les forces extérieures qui affectent l'état

psychologique d'un individu (Jacoby, 2002) et provoquent des réactions organiques chez lui (Eroglu, 2001).

Dans le contexte électronique, les stimuli ne sont autre que le contenu publié par l'influenceur. Lorsque ces stimuli sont traités par la communauté virtuelle (l'organisme), certaines perceptions et évaluations (cognitives et affectives) sont générées (Loureiro, 2011). La réponse n'est autre que le changement attitudinal et le résultat comportemental des abonnés (Chan, 2017) qui peut être positif ou négatif (Donovan, 1982)

En prenant le cadre S-O-R, nous considérons que les contenus publiés et diffusée par les influenceurs sont les stimuli ; que les réactions organisationnelles sont les perceptions et les évaluations par les suiveurs se basant sur la congruence ,la crédibilité de l'influenceur, de la perception du message et de l'attitude envers l'influenceur ; que les réponses sont les comportements des suiveurs en termes d'écouter leurs conseils et recommandations et de changer leurs attitudes et comportement d'achat.

### 2.4. Le bouche à oreille électronique(E-Wom) et son influence sur l'intention d'achat

Une communication par bouche à oreille, en ligne est une forme d'interaction interpersonnelle (Zhang, 2018) et une pratique puissante en terme d'influence sur le comportement du consommateur dans les médias sociaux. C'est un processus ou les communications entre l'émetteur et le récepteur peuvent changer les croyances, l'attitude et l'intention d'achat du récepteur (Cheung, 2008). Plusieurs auteurs montrent que l'e-WOM peut avoir un impact potentiel sur le processus de décision du consommateur (Hennig-Thurau, 2002) à travers la crédibilité perçue et la fiabilité des influenceurs ; il s'est avéré qu'il est plus efficace que le bouche à oreille traditionnel en raison de sa grande accessibilité (Chatterjee, 2001).

## 3. L'effet des influenceurs sur l'intention comportementale d'achat

En raison de leur capacité de persuasion, les influenceurs des médias sociaux sont puissants et ont une grande influence sur le public. En se donnant une certaine notoriété, ils parviennent à être perçus comme authentiques et pertinents, et donc à servir de modèle aux gens, ils peuvent jouer le rôle de médiateurs de messages, convaincre les communautés et contribuer à leur sensibilisation dans l'environnement numérique. Les influenceurs sociaux sont également connus sous le nom de leaders d'opinion, ils ont un rôle de prescription à jouer auprès de leur communauté virtuelle, ils partagent des informations et des conseils sur des sujets spécifiques d'intérêt mutuel, en essayant d'établir des relations étroites qui seront maintenues au fil du temps (De Veirman, 2017). Cette popularité va leur permettre d'entretenir des relations directes dans le but d'engager leurs pairs à travers l'information, le divertissement et le partage d'expériences et d'expertise, chose qui influencera potentiellement leurs pensées, attitudes et comportements. (Dhanesh, 2019)

### 3.1. La perception des influenceurs par les consommateurs

(Freberg, 2011) a découvert que les influenceurs des médias sociaux étaient perçus par les abonnés comme étant "verbaux", "ambitieux", "intelligents", "productifs" et "posés". (Djafarova, 2017) a constaté que la "beauté", l'"unicité" et l'"humour" étaient des caractéristiques importantes d'un influenceur réussi.

Plusieurs études se sont concentrées sur le regard dont les gens perçoivent les influenceurs et sur les raisons pour lesquelles ils suivent leurs mises à jour de contenu (Stili, 2022). La publication de contenus positifs et de haute qualité était cruciale pour le succès des influenceurs (Djafarova et Trofimenko 2019). En outre, ces études ont souligné la " confiance ", l'" honnêteté " et la " similitude " comme des caractéristiques cruciales des influenceurs (Balaban et

Mustvatea 2019 ; Coates et al. 2020 ; Konstantopoulou et al. 2019). Une analyse de contenu des interactions entre deux blogueurs adolescents populaires et leurs adeptes a permis de mieux comprendre comment se construisent l'intimité et la confiance

### 3.2. Le modèle théorique proposé

La construction d'un modèle de recherche se base sur les informations récoltées lors de la revue de littérature et a pour but de remédier aux potentielles lacunes des études existantes

Ci-après un récapitulatif des différentes variables que nous avons utilisées dans notre modèle conceptuel à savoir :la crédibilité perçue de la source, l'attractivité physique et sociale, l'homophilie perçue, l'originalité, la valeur informative et la force persuasive du message comme variables explicatives. L'implication et l'engagement de la communauté comme variables modératrices, l'intention comportementale d'achat comme variables à expliquer.

Pour chacune de ces variables, nous avons donné la définition retenue dans le cadre de notre travail ainsi que le statut de la variable dans le modèle.

| Variable | Définition de la variable | Type de variables | Source |
|---|---|---|---|
| Crédibilité perçue de la source | Une source crédible est celle qui est réputée pour fournir des informations précises, vérifiables et véridiques. a défini la crédibilité de la source comme étant les attributs positifs d'un communiquant pouvant influer sur la bonne réception du message par l'auditoire. La crédibilité perçue est déclinée en 3 dimensions : l'expertise, la fiabilité et l'attractivité | Variable explicative | (Ohanian, 1990) |
| Homophilie et congruence de la source | L'homophilie est le degré de ressemblance ou congruence entre deux personnes, que ce soit en matière de croyance, d'éducation ou de statut social | Variable explicative | (Eyal, 2003) |
| Interaction parasociale | Le concept de relations para sociales désigne la relation entre une personnalité connue et son public, relation qui est fréquemment liée à la notion d'intimité | Variable explicative | (Abidin, 2015) |
| | La qualité informationnelle est définie comme le | Variable explicative | (Doyle, 2020) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Valeur informationnelle du contenu | caractère utile, fiable, pertinent et spécifique des informations apportées sur un produit ou un service | | |
| Force argumentative et persuasive du message | La force argumentative du message concerne l'exactitude, la pertinence, l'intelligibilité, la complétude, l'actualité, le dynamisme, la personnalisation et la diversité du message | Variable explicative | (Delone, , 2003). |
| Unicité et originalité Du contenu | L'unicité a été considérée comme un état dans lequel une personne se sent différenciée de son entourage et implique l'utilisation de comportements attirant l'attention des autres. | Variable explicative | (MASLASH, 1985) |
| Implication du récepteur | " un état de motivation de l'individu qui définit un degré plus ou moins grand d'énergie alloué à des tâches^ » | Variable modératrice | (Miled-Chérif, 2001) |
| Engagement | quand les consommateurs réagissent d'une manière ou d'une autre (aiment, commentent, partagent) au contenu de l'influenceur | Variable modératrice | (Laet Derache, 2021) |
| Intention comportementale d'achat | l'intention d'achat se définit comme étant le désir exprimé par le consommateur d'acheter un produit ou un service dans un futur proche | Variable à éxpliquer | (Cyr, 2008) |

**3.Variables du modèle (Source :élaboré par nos soins)**

Dans ce qui suit, nous avons formulé les différentes hypothèses retenues de notre modèle conceptuel et les différentes variables concernées.

H1 : La crédibilité perçue de l'influenceur a une influence significative sur l'attitude et l'intention d'achat

H2 : L'homophilie perçue de l'influenceur augmente l'intention comportementale d'achat

H 3 : L'attractivité physique et sociale a un effet significatif sur le changement attitudinal et l'intention d'achat des abonnés

H4 : L'unicité, la qualité informative et la force persuasive du message diffusé a un effet positif sur l'implication des abonnés

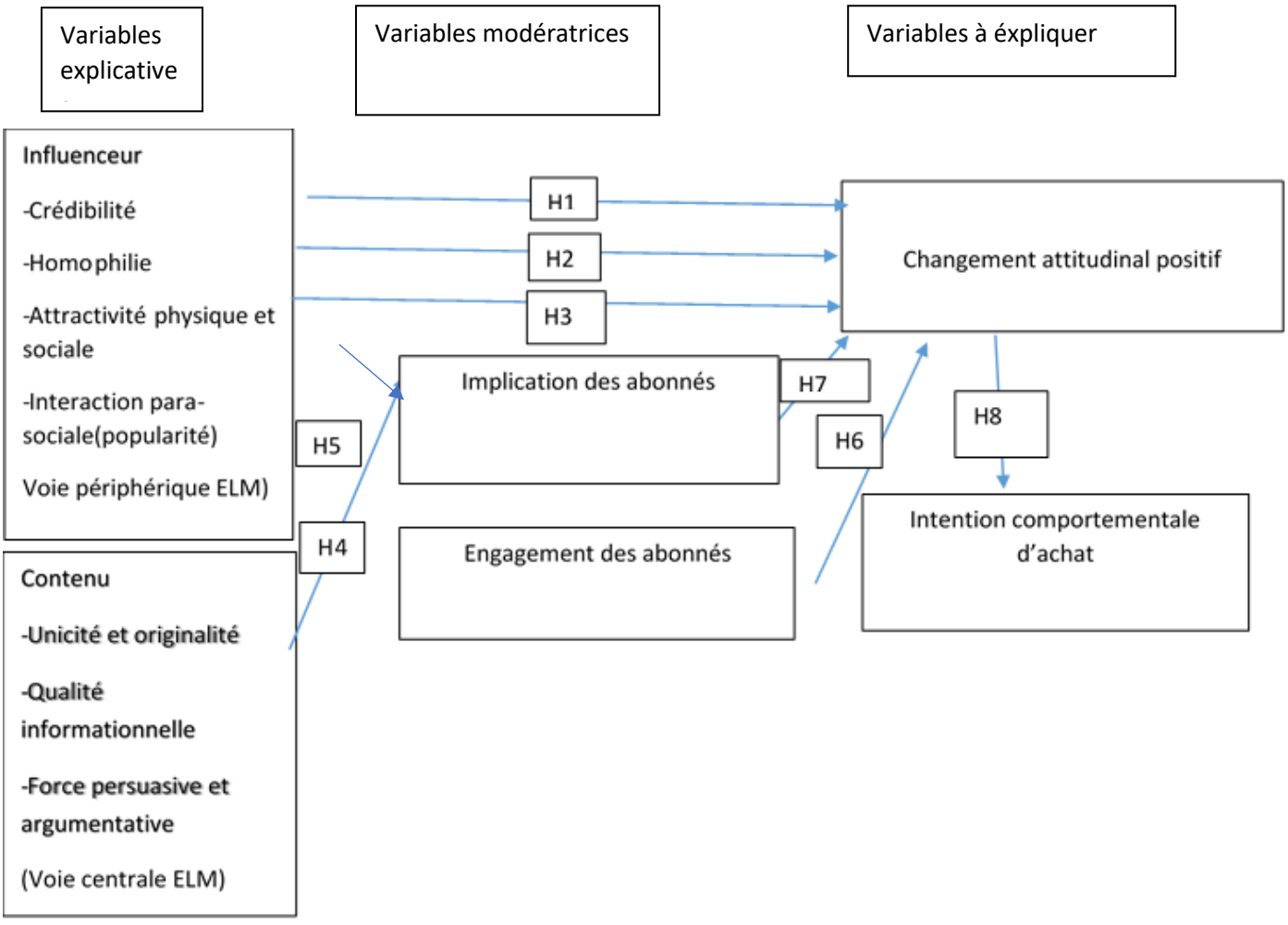
H5 : L'interaction parasociale entre l'influenceur et ses abonnés augmente l'engagement de la communauté virtuelle

H6 : L'engagement des abonnés change positivement leurs attitudes

H7 : L'implication des abonnés suite à l'effort cognitif dans l'analyse du contenu changent leurs attitudes

H8 : L'attitude a un impact positif sur l'intention comportementale d'achat

De ce qui précède, nous pouvons en déduire le modèle conceptuel suivant :




## Conclusion

Notre étude s'inscrit dans la perspective visant à examiner l'effet de l'influence sociale par voie digitale Sur le changement attitudinal et l'intention d'achat des consommateurs marocains.

Vu la rareté des études touchant le volet social et comportemental du marketing d'influence, il s'est avéré judicieux de creuser dans la littérature pour conceptualiser un nouveau modèle théorique approprié à répondre à notre problématique de recherche et ce à travers l'analyse d'une panoplie de caractéristiques qui sont liés à la source, au message et au récepteur.

Même si certains concepts mobilisés dans cette recherche sont issus d'autres disciplines (notamment le paradigme de la persuasion et du changement attitudinal étudiés dans le cadre de la psychologie sociale), leur importation par les sciences de gestion est scientifiquement formalisée et peut donc être considérée comme pertinent.

Vu que le secteur vie un manque de structuration et une absence d'appartenance permanente à une catégorie spécifique, il est primordial de réglementer le statut et le rôle des influenceurs au Maroc à travers la maturité professionnelle du secteur et la spécialisation de ses acteurs**.**

Pour atteindre cet objectif, nous proposons à l'issue de notre étude des pistes d'amélioration pour renforcer la crédibilité et la relation de confiance entre les parties prenantes :

● mettre en vigueur une loi sur le volet Digital au Maroc

● Mettre en place une formation universitaire spécialisée et approfondie dans la production de contenu, le marketing et le management des médias sociaux….

● Investir dans la recherche scientifique touchant ce domaine qui est en pleine expansion et dont les orientations sont encore en émergence.

**Bibliographie :**


*Abidin, C. (2015). Communicative intimacies : Influencers and perceived interconnectedness. Ada, 8, pp. 1-16.*

*Ajzen, I. &. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour.*

*Ajzen, I. (1985). Action Control.*

*Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision, 50(2), pp. 179–211.*

*BENAMAR, M. .. (2021, Mars 17). ETAT DES LIEUX DU MARKETING D'INFLUENCE AU MAROC. Revue Internationale Du Marketing Et Management Stratégique, 2(4).*

*Boucher, S. (2021). L'influence sociale sur Instagram :L'influence contrôlée des usagères et usagers ordinaires .*

*Campbell, C. &. (2020). More than meets the eye : The functional components underlying influencer marketing. Business Horizon, 63(4), pp. 469-479.*

*Chae, J. (2017). Explaining females' envy toward social media influencers. Media Psychol, 21(2), 246–262.*

*Chaiken, S. (1979). « Communicator physical attractiveness and persuasion ». Journal of Personality and Social Psychology,, 37, 1387–1397.*

*Chan, T. K. (2017). The state of online impulse-buying research: A literature analysis. Information & Management.*

*Chatterjee, P. (2001). "Online reviews : do consumers use them?". Advances in Consumer Research,, 28(1), pp. 129-33.*

*Chen, S. &. (1999). The heuristic–systematic model in its broader context. Dual process theories in social psychology, pp. 73–96.*

*Cheung, C. L. (2008). The impact of electronic word-ofmouth. The adoption of online opinions in online customer communities. Internet Research, 18(3),, 18(3), pp. 229–247.*

*Cyr, D. (2008). Modeling Website Design across Cultures: Relationships to Trust,Satisfaction and E-loyalty". Journal of Management Information Systems,, 24(4), 47-72.*

*De Veirman, M. V. (2017). "Marketing through Instagram Influencers: The Impact of Number of Followers and Product Divergence on Brand Attitude. International Journal of Advertising, 36(5), 798–28.*

*Djafarova, E. R. (2017). Exploring the credibility of online celebrities'Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. Comput. Hum. Behav, 68, pp. 1–7.*

*Donovan, R. a. (1982). Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach,". Journal of Retailing, 34-57.*

*Doyle, c. (2020). Les influenceurs et leur impact sur les choix des consommateurs dans le contexte d'instagram.*

*DUSSART, C. (1984). Comportement et Stratégie de Marketing. Quebec: McGraw Hill.*

*Erdogan, B. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. Journal of Marketing Management(15), 291–314.*

*Eroglu, S. A. (2001). Atmospheric qualities of online retailing. Journal of Business Research, 54(2), 177–184.*

*Freberg, K. G. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality,. Public relations Review, 37(1), pp. 90-92.*

*French, J. R. (1959). The bases of social power. Classics of organisation theory(7), pp. 311–320.*

*Goldsmith, R. e. (2008). An analysis of factors affecting fashion opinion leadership and fashion opinion seeking. Journal of Fashion Marketing and Management, 12(3), 308-322.*

*Gosling, P. &. (1996). Psychologie sociale: Approches du sujet social et des. Paris: Editions Bréal.*

*Guelzim, H. (2022). L'ENDOSSEMENT PAR LES CELEBRITES & L'INFLUENCE DIGITALE SUR LES RESEAUX SOCIAUX : VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES DEUX STRATEGIES. Revue de Management et Cultures (REMAC)(7).*

*HASHOFF. (2017). Influencer marketer.*

*Hennig-Thurau, T. G. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. Journal of Service Research,, 4(3), 230–247.*

*Howard, J. (1994). Buyer behavior in marketing strategy . New Jersey.*

*Hudders, L. D. (2021). The value of influencer marketing for business: A bibliometric analysis and managerial Implications. Journal of Advertising, 50(2), 160-178.*

*Jacoby, J. (. (2002). Stimulus – organism – response reconsidered: an evolutionary step in modeling (consumer) behavior. Journal of Consumer Psychology,, 12(1), 51 – 58.*

*KÁDEKOVÁ, Z. (2018). INFLUENCER MARKETING AS A MODERN PHENOMENON CREATING A NEW FRONTIER OF VIRTUAL OPPORTUNITIES. Communication Today, 9(2).*

*Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internal-ization: Three processes of attitude change. Journal ofConflict Resolution, 1(2), 51-60.*

*Ki, C. C. (2020). Influencer marketing: social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs. J. Retailing Consum. Serv, 55.*

*Ladhari, R. (2020). YouTube vloggers' popularity and influence: The roles of homophily,. Journal of Retailing and Consumer Services.*

*Laet Derache, L. (2021). Quels sont les éléments expliquant le succès des influenceurs virtuels (IV)alors que l'efficacité des influenceurs humains (IH) . Louvain: Louvain School of Management.*

*Lambin J., d. M. (2005). Marketing stratégique et opérationnel. Paris. : Dunod.*

*Lee, J. P. (2008). The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view. Electronic commerce research, 7(3), pp. 341-352.*

*Loureiro, S. a. (2011). The effect of atmosphere on emotions and online shopping intentions: age differentiation. In Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, . Perth, Australia.*

*MASLASH, C. S. (1985). Individuation: Conceptual analysis and assessment . Journal of Personality and social psychology, 49, 729-738.*

*Miled-Chérif, H. B. (2001). L'implication du consommateur et ses perspectives. stratégiques. Recherche et applications en marketing, 16(1), p. 80.*

*MOULDI, S. E. (2020). communautés virtuelles sur YouTube : quand les marques s'associent aux youtubeurs. Thése, Université de Bordeaux; Institut supérieur de gestion (Tunis),.*

*Ohanian, R. (1990). Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorser's Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness. Journal of Advertising, 19(3), 39- 52.*

*OUAHI, M. L. (2020). Étude empirique sur le rôle des influenceurs digitaux dans la stratégie marketing digitale Empirical study on the role of digital influencers in digital marketing strategy. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 3(4), pp. : 199 – 218.*

*Park, D. H. (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement. International journal of electronic commerce, 11(4), 125-148.*

*Petty, R. C. (1983). « Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement ». Journal of Consumer Research. , 10, 135-146.*

*Prisbell, M. A. (1980). The importance of perceived homophily, level of uncertainty, feeling good, safety, and selfdisclosure in interpersonal relationships. Communication Quarterly(28), 22–33.*

*Sharma, A. (1990). The persuasive effect of salesperson credibility: Conceptual and empirical examination. Journal of Personal Selling & Sales Management, 10, 71–80.*

*Singh, S. &. (2012). Brand Performances in Social Media. Journal of Interactive Marketing, 89–197.*

*Sokolova, K. K. (2019). . Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I. J. Retail. Consum. Serv.*

*Spears, N. a. (2004). Measuring attitude toward the brand and purchase intentions. Journal of Current Issues & Research in Advertising, 26(2), 53–66.*

*Steffes, E. B. (2009). Social ties and online word of mouth. Internet Res, 19(1), pp. 42–59.*

*Stili, K. (2022). L'utilisation stratégique des influenceurs des médias sociaux : une analyse documentaire et un cadrage conceptuel. Revue de management et de culture.*

*Troussel, L., & Broekhuysen, H. (2017). Les recommandations émises par des bloggeurs: étude de leur impact sur l'attitude du consommateur. Thése, , Université catholique de Louvain,, Louvain.*

*Uzunoğlu, E. e. (2014). Brand communication through digital influencers:Leveraging blogger engagement. ,. International Journal of Information Management, 34(5), 592-602.*

*Yılmaz, M. S. (2020). Sharing experiences and interpretation of experiences: a phenomenological research on Instagram influencers. Current Issues in Tourism,, 23(34), 3034-3041.*

*Zhang, K. B. (2018). Can consumers be persuaded on. Inf. Manag., 55(1), pp. 1–15.*

# L'EFFICIENCE ÉNERGÉTIQUE AU MAROC : UNE APPROCHE SELON L'ANALYSE DE LA FRONTIÈRE STOCHASTIQUE :

**IDALFAHIM Mohamed**
*Université Mohammed V de Rabat*
*Email :* ***mohamed.idalfahim@um5r.ac.ma***

**ASSOUIH Issam**
*Université Mohammed V de Rabat.*
*Email:* ***issam.assouih@um5r.ac.ma***

**BOUZIT Ahmed**
*Université Ibn Tofail de Kénitra*
*Email :* ***ahmed.bouzit@uit.ac.ma***

**EL OUARDIRHI Saad**
*Université Mohammed V de Rabat*
*Email :* ***s.elouardirhi@um5r.ac.ma***

***RÉSUMÉ***

*L'utilisation accrue de combustibles fossiles sans mesures visant à atténuer les gaz à effet de serre aura des conséquences sur le changement climatique mondial. L'efficience énergétique et l'utilisation accrue des énergies renouvelables contribuent à l'atténuation du changement climatique et à la réduction des risques de catastrophe. Dans ce travail, nous avons mis en œuvre une analyse de la frontière stochastique pour évaluer les niveaux d'efficience des énergies renouvelables au Maroc. La période de l'étude s'étalée entre 1990 et 2020. Nos résultats suggèrent que l'efficience énergétique au Maroc est très faible.*

***Mots clés :*** *L'analyse de l'efficience ; l'énergie renouvelable ; l'analyse de la frontière stochastique.*

***ABSTRACT***

*Increased use of fossil fuels without measures to mitigate greenhouse gases will have an impact on global climate change. Energy efficiency and increased use of renewable energy contribute to climate change mitigation and disaster risk reduction. In this work, we implemented a stochastic frontier analysis to assess the efficiency levels of renewable energy in Morocco. The study period is from 1990 to 2020. We results suggest that energy efficiency in Morocco is very low.*

***Keywords:*** *Efficiency analysis; renewable energy; stochastic frontier analysis.*

**1.INTRODUCTION**

L'énergie est l'un des éléments constitutifs les plus importants du développement humain et, à ce titre, constitue un facteur clé dans la détermination du développement économique des économies en développement et les économies émergents.
L'évolution économique, la croissance démographique rapide et le développement de l'industrie ont encore accru les besoins de la consommation de l'énergie. Malgré l'augmentation des besoins énergétiques, les sources d'énergie fossiles seront épuisées dans un avenir proche. De même, l'utilisation irrégulière des combustibles fossiles constitue un danger pour notre avenir comme pour le présent car les combustibles fossiles, lorsqu'ils sont brûlés pour produire de l'énergie, provoquent des émissions de gaz à effet de serre nocifs, tels que le dioxyde de carbone.
Grâce aux énergies renouvelables, il est possible de répondre aux besoins énergétiques à travers des sources d'énergie croissantes de manière sûre et propre. L'énergie renouvelable est l'énergie obtenue à partir de sources naturelles telles que le soleil et le vent, qui peut se renouveler rapidement après la consommation et qui ne s'épuise pas au fur et à mesure de son utilisation.
L'évaluation de l'efficience énergétique dans les différents pays contribue non seulement à sensibiliser le public à la performance énergétique et au développement durable, mais fournit également aux décideurs politiques un point de référence objectif pour l'amélioration des performances énergétiques. En théorie, l'efficience énergétique est directement liée à la technologie de production et à la capacité d'exploitation. La première fait référence à la frontière de production, qui représente l'apport énergétique minimal pour un niveau de production donné. La seconde fait référence à la capacité d'utiliser l'apport énergétique compte tenu de la technologie de production. Si l'apport énergétique réel s'écarte du point de référence sur la frontière de production, cela indique l'existence d'une inefficience énergétique. En ce sens, l'inefficience énergétique implique le potentiel d'économie d'énergie qui peut être réalisé en améliorant la capacité d'exploitation. Les préoccupations croissantes concernant le changement climatique causé par l'augmentation de la consommation d'énergie ont attiré l'attention du monde.
Dans le contexte Marocain, le développement des énergies renouvelables est au cœur de la politique énergétique nationale qui appelle à une diversification des sources. L'efficience énergétique ainsi que le développement des énergies renouvelables constituent une priorité de la stratégie énergétique nationale : l'objectif est d'économiser 15% de la consommation énergétique d'ici 2030. Dans cette optique, des plans d'actions en faveur de l'efficience énergétique ont été mis en œuvre dans tous les domaines.
Dès lors, au regard de tout ce qui précède, dans le cadre de ce travail, nous visons à analyser l'efficience énergétique au Maroc, compte tenu de niveau des ressources limitées disponibles et des efforts colossaux qui ont été entrepris pour améliorer la qualité énergétique.
L'article est organisé comme suit : la section 2 passe en survol la littérature en mettant l'accent sur les techniques utilisées pour évaluer l'efficience énergétique dans les économies émergentes et en développement. La section 3 décrit la méthodologie de recherche et les données utilisées. La section 4 présente l'analyse des données et il discute les résultats empiriques et enfin, la section 5 présente la conclusion de l'étude.

## 2. REVUE DE LA LITTERATURE EMPIRIQUE :

L'efficience technique reflète la capacité d'une entreprise ou d'une industrie à obtenir le rendement maximum à partir d'un ensemble donné d'input. Récemment, la recherche sur l'efficience énergétique est devenue un sujet brûlant qui fait l'objet d'une large attention. Dans le cadre des études empiriques, de nombreux chercheurs ont tenté d'évaluer l'efficience énergétique à l'échelle d'un pays ou d'un ensemble des pays, d'une province ou d'une ville.
Tout d'abord, on peut citer une étude réalisée par Jin-Li Hua et Satoshi Honmab (2014) dans laquelle ils ont estimé les scores d'efficience énergétique globale pour 10 industries dans 14 pays de l'OCDE pour la période 1995-2005 en utilisant la technique d'analyse de la frontière stochastique (SFA). Le modèle comprend quatre inputs (le travail, le stock de capital, l'énergie et un input intermédiaires non énergétiques) et un output (la valeur ajoutée). Leurs résultats suggèrent que la plupart des industries de l'OCDE ont encore beaucoup de marge pour améliorer leur efficience énergétique globale. De même, Boqiang Lin et Kerui Du (2014) ont analysé l'efficience énergétique pour 30 provinces chinoises au cours de la période 1997-2010 à l'aide d'une analyse méta-frontière. Pour ce faire, ils ont utilisé les variables suivantes : la consommation d'énergie, le nombre de personnes employées, le stock de capital et le produit intérieur brut. Les résultats montrent que l'efficience énergétique globale des provinces chinoises n'est pas élevée.
En 2019, Taeyoung Jin et Jinsoo Kim ont analysé l'efficience énergétique du point de vue à la fois économique et écologique entre 1995 et 2016 pour 21 pays émergents. Ils ont utilisé la consommation d'énergie, l'indice de complexité économique et les autres facteurs de production basés sur la fonction de production de Cobb-Douglas. Au niveau des résultat ont trouvé que le Mexique a été identifié comme l'un des pays les plus économies en énergie.
Quant à Haydar KOÇ (2021) a analysé les niveaux d'efficience de l'énergie renouvelable pour les pays BRICS et la Turquie. La période de l'étude s'étale de 2006 jusqu'à 2015. Leur résultat montre que le Brésil a la meilleure performance avec un niveau d'efficience d'environ 97 %, et la Russie est la moins performante. Dans le même ordre des idées, Xiaoling Ouyang, Jiaqi Chen et Kerui Dub (2021) ont utilisé la méthode des méta-frontières combinée à l'analyse des frontières stochastiques pour analyser les performances en matière d'efficience énergétique des secteurs industriels dans les 30 provinces chinoises entre 1997 et 2016. Le constat majeur est que le score moyen d'efficience énergétique industrielle de la Chine n'était que de 0,4396, ce qui implique qu'il reste encore beaucoup de place pour l'amélioration de l'efficience énergétique. Par ailleurs, Philip K. Adom, Mawunyo Agradi et Andrea Vezzulli (2021) ont examiné le rôle modérateur des inégalité de revenus dans le lien entre la croissance économique et l'efficience énergétique. L'étude est basée sur un ensemble de données de panel annuel déséquilibré pour 51 pays africains de 1991 à 2017. Ils ont mesuré l'efficience énergétique à l'aide de la technique d'analyse des frontières stochastiques et ils appliqué la technique de la méthode des moments généralisés pour l'estimation du modèle. Ils ont pu tirer de leur étude que la réduction des inégalités de revenus pourrait constituer un moyen efficace par lequel l'efficience énergétique peut déclencher la croissance économique.

## 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Les méthodes couramment utilisées pour évaluer l'efficience technique des unités de prise de décision comprennent les méthodes paramétriques et non paramétriques. La méthode non paramétrique représentée par l'analyse d'enveloppement des données (DEA) utilise la méthode de programmation linéaire pour mesurer l'efficience. La méthode paramétrique est représentée par l'analyse des frontières stochastiques (SFA), proposée par Aigner et al. (1977), Battese et Corra (1977), et Meeusen et Broeck (1977). La méthode SFA utilise l'analyse de régression pour estimer les fonctions de production frontalières et disposer d'une base théorique économique plus solide. Cette méthode pourrait calculer l'efficience individuelle et analyser les facteurs d'influence qui provoquent l'efficience. Le modèle SFA proposé par Aigner et al est le suivant :

$$q_t = f(x_t; \beta) + \varepsilon_t$$

Avec : $\varepsilon_t = v_t + \mu_t$

Dans cette équation, les composants sont définis comme suit :
$f(.)$ est une fonction de production (par exemple Cobb-Douglas, Translog,..) , $q_t$est l'output de l'unité de prise de décision , $x_t$ est le vecteur des inputs de l'unité de prise de décision et $\beta$ est le vecteur des coefficients à estimer.
Le modèle de l'analyse de la frontière stochastique suppose que $\varepsilon_t$ est une erreur combinée composée de deux termes indépendantes représentées par $v_t$ et $\mu_t$. $v_t$ est un terme d'erreur, il est indépendant et identiquement distribué ($v_t \sim N(0; \sigma_v^2)$) . $\mu_t$ est l'inefficience technique ($\mu_t \geq 0$).
Notre modèle d'estimation de l'efficience basé sur la fonction de production Cobb-Douglas. Avec les facteurs de production traditionnels, le capital et le travail, la consommation d'énergie renouvelable est adoptée comme variable explicative supplémentaire et la variable clé de notre modèle. Le produit intérieur brut (PIB) est utilisé comme la variable dépendante pour notre modèle de l'efficience énergétique. Alors notre modèle d'estimation peut être présenté comme suit :

$$Y_t = A\, {L_t}^{\gamma} {K_t}^{\delta} {ER_t}^{\varphi} + \varepsilon_t$$

Nous instruisons le logarithme naturel sur l'équation pour rendre la fonction de Cobb-Douglas linéaire. Donc notre modèle devient comme suit :

$$\ln Y_t = A + \gamma \ln L_t + \delta \ln K_t + \varphi \ln ER_t + \varepsilon_t$$

Où $L$, $K$ et $ER$ désignent respectivement la main-d'œuvre, la formation brute de capital fixe et la consommation d'énergie renouvelable, $Y$ est la production[17] et $A, \gamma, \delta \; et \; \varphi$ sont des coefficients à estimer.
Les données utilisées dans cette étude pour estimer les coefficients du modèle proviennent de la base de données de la banque mondiale. Elles sont annuelles et couvrent les années 1990-2020.

| Variables | Unité de mesure | Notation | Source |
|---|---|---|---|

[17] La formation brute de capital fixe et le PIB, en tant qu'indicateurs du capital et de la production nationale.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Produit intérieur brut** | Dirham | Y | Banque mondiale |
| **Population active** | Unité | L | Banque mondiale |
| **Formation brute de capital fixe** | Dirham | K | Banque mondiale |
| **Consommation de l'énergie renouvelable** | Pourcentage | ER | Banque mondiale |

*Tableau 1 : Source des variables :*

Pour estimer notre modèle, nous avons utilisé l'estimateur du maximum de vraisemblance.

**4. L'ESTIMATION DU MODELE ET ANALYSE DES RESULTATS :**

Nous avons effectué premièrement une analyse statistique descriptive à nos données.

| **Variable** | **Y** | **L** | **K** | **ER** |
|---|---|---|---|---|
| **Min** | 394050463391,71 | 7439482,00 | 83271565237,37 | 10,45 |
| **Moyenne** | 728342318040,51 | 10265704,97 | 193492574887,42 | 15,12 |
| **Médian** | 680435195846,63 | 10618681,00 | 177396669125,59 | 15,26 |
| **Max** | 1170249366200,00 | 11992891,00 | 332150432000,00 | 22,97 |
| **Ecart type** | 255950438957,59 | 1481376,90 | 87119432634,62 | 3,39 |
| **Skewness** | 0,2626 | 0,1439 | -0,5126 | 0,1876 |
| **Kurtosis** | 1,647 | 1,4851 | 1,8651 | 2,1816 |
| **Jarque-bera** | 2,7208 | 3,071 | 3,0214 | 1,0471 |
| **P-value** | 0,2566 | 0,2153 | 0,2208 | 0,5924 |

*Tableau 2 : Statistique descriptive :*

*(Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties du Logiciel R :)*

Le tableau 2 résume les statistiques descriptives des variables. Toutes les variables incluses dans l'étude ont une variabilité significative. De même, il est évident que les valeurs moyennes et médianes se situent dans les limites des valeurs maximales et minimales, ce qui montre que les variables sont statistiquement indépendantes. De même, en rapportant l'écart type à la moyenne, on peut conclure que toutes les variables ne sont pas très dispersées autour de la moyenne. Nous observons que toutes les variables ont une asymétrie positive ce qui implique une distribution asymétrique à gauche autour de leurs moyennes sauf la variable capital. De plus, le coefficient d'aplatissement est inférieur à 3 pour l'ensemble de nos variables, ce qui signifie une distribution platikurtique. La probabilité du test Jarque-Bera est supérieure à 0,05 pour toutes les variables ce qui signifier qu'ils suivent la loi normale.

| **Variable** | **Y** |
|---|---|
| **L** | 0,9897 |
| **K** | 0,9376 |
| **ER** | -0,8242 |

*Tableau 3 : La corrélation entre l'output et les autres variables :*

*(Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties du Logiciel R :)*

En étudiant la corrélation, il ressort que :

- Le travail est corrélé positivement avec la production. La corrélation est d'une intensité forte (0,9897) ;

- Le capital et la production ensemble évoluent dans le même sens avec une acuité de la relation qui prend la valeur (0,9376) qui est également une intensité forte ;
- S'agissant de la consommation d'énergie renouvelable, elle est négativement corrélée avec la production (le coefficient de corrélation est d'ordre -0,8242), donc la consommation d'énergie renouvelable ne varie pas dans le même sens que la production.

| **Variables** | **Ln (Y)** |
|---|---|
| (Intercept) | 4,1543<br>5,229e-07 *** |
| Ln (L) | 0,0966<br>0,6832 |
| Ln (K) | 0,6415<br>1,208e-14*** |
| Ln (ER) | -0,1601<br>0,0049** |
| SigmaSq | 0,0007<br>0,4824172 |
| Gamma | 0,7724<br>0,0349* |
| Efficience moyenne | 0,98 |
| **Signif, codes : 0 '***' 0,001 '**' 0,01 '*' 0,05 ',' 0,1 ' ' 1** | |

*Tableau 4 : Résultats de l'estimation du modèle :*
*(Source : Élaboré par nos soins à partir des sorties du Logiciel R :)*

Le coefficient estimé correspondant à chaque variable peut être interprété comme un coefficient d'élasticité, puisque toutes les variables sont transformées en logarithme naturel.

Les résultats concernant la variable capital indiquent une relation positive et statistiquement significative, ce qui indique que le capital contribuerait grandement à la production. Une augmentation de 1 % de l'apport capital augmente la production de 0,6415 %.

Dans le cas de la variable travail, nos résultats indiquent que le coefficient a un signe positif, ce qui suggère que cette variable influencerait positivement la production. Mais leur coefficient n'est pas statistiquement significatif, ce qui suggère que le travail n'apporterait pas une contribution significative à la production.

Concernant la consommation d'énergie renouvelable, nous avons obtenu une relation négative entre celui-ci et la production, Cela montre qu'une augmentation du 1% de la consommation d'énergie renouvelable entraîne une diminution du niveau de la production de 0,1601 %.

S'agissant de l'efficience moyenne, elle est relativement élevée et s'établit à hauteur de 0,98 %. Ceci dit, en moyenne, et avec les niveaux actuels des inputs, le Maroc peut avoir un output moyen qui est supérieur à celui actuellement obtenu de 2 %.

## 5.CONCLUSION

La gestion des énergies renouvelables a récemment fait l'objet d'une grande attention dans le monde entier. Par conséquent, il devient très important d'utiliser les ressources de manière efficace pour maintenir le processus d'énergie renouvelable en termes de pays. Dans cet article,

nous avons mesuré l'efficience des énergies renouvelables au Maroc au cours de la période 1990-2020 et nous avons utilisé le modèle d'analyse de la frontière stochastique pour analyser l'efficience énergétique.

Pour le modèle empirique, nous avons choisi des variables pour expliquer la production dans le modèle de l'efficience. Le modèle empirique comprenait la consommation de l'énergie renouvelable, la formation brute de capital fixe, la main-d'œuvre, pour représenter respectivement les facteurs de production et la structure économique.

En termes des résultats empiriques, la plupart des coefficients estimés sont statistiquement significatifs uniquement, à l'exception du coefficient de la variable travail. Nous constatons qu'en termes de signes, tous les coefficients ont les signes attendus à l'exception de notre variable d'intérêt. Le capital et le travail ont un effet positif sur la détermination de la frontière de la production et la consommation d'énergie renouvelable a un effet négatif sur la production nationale. Concernant les scores estimés, l'efficience moyenne sur toute la période est de l'ordre de 98%. Cela signifie que 2% de la production est perdue en raison de l'inefficience.

Les résultats obtenus à partir de cette étude empirique seraient probablement utiles aux décideurs publics pour connaître leur performance et la manière dont une meilleure stratégie qu'un pays peut formuler pour améliorer son efficience énergétique.

**RÉFÉRENCES:**


1. Aigner, D., Lovell, C. K., & Schmidt, P. (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier production function models. Journal of econometrics, 6(1), 21-37.
2. Battese, G. E., & Broca, S. S. (1997). Functional forms of stochastic frontier production functions and models for technical inefficiency effects: A comparative study for wheat farmers in Pakistan. Journal of productivity analysis, 8, 395-414.
3. Battese, G. E., & Corra, G. S. (1977). Estimation of a production frontier model : with application to the pastoral zone of Eastern Australia. Australian journal of agricultural economics, 21(3), 169-179.
4. Chien, F., Zhang, Y., Sadiq, M., & Hsu, C. C. (2022). Financing for energy efficiency solutions to mitigate opportunity cost of coal consumption: An empirical analysis of Chinese industries. Environmental Science and Pollution Research, 29(2), 2448-2465.
5. Greene, W. H. (2008). The econometric approach to efficiency analysis. The measurement of productive efficiency and productivity growth, 1(1), 92-250.
6. Haydar, K. O. Ç. (2021). Assessing the Renewable Energy Efficiency Levels of BRICS Countries and Turkey Using Stochastic Frontier Analysis and Information Complexity Criteria. Adıyaman University Journal of Science, 11(1), 136-146.
7. Honma, S., & Hu, J. L. (2018). A meta-stochastic frontier analysis for energy efficiency of regions in Japan. Journal of Economic Structures, 7(1), 1-16.
8. Hu, J. L., & Honma, S. (2014). A comparative study of energy efficiency of OECD countries : An application of the stochastic frontier analysis. Energy Procedia, 61, 2280-2283.
9. Honma, S., & Hu, J. L. (2014). A panel data parametric frontier technique for measuring total-factor energy efficiency: An application to Japanese regions. *Energy*, *78*, 732-739.
10. Huang, C. J., & Liu, J. T. (1994). Estimation of a non-neutral stochastic frontier production function. Journal of productivity analysis, 5(2), 171-180.

11. Jin, T., & Kim, J. (2019). A comparative study of energy and carbon efficiency for emerging countries using panel stochastic frontier analysis. Scientific reports, 9(1), 6647.
12. Khetrapal, P. (2020). Performance analysis of electricity distribution sector post the implementation of electricity act 2003 : empirical evidence from India. Journal of Advances in Management Research, 17(5), 669-696.
13. Lin, B., & Du, K. (2014). Measuring energy efficiency under heterogeneous technologies using a latent class stochastic frontier approach: an application to Chinese energy economy. Energy, 76, 884-890.
14. Meeusen, W., & van Den Broeck, J. (1977). Efficiency estimation from Cobb-Douglas production functions with composed error. International economic review, 435-444.
15. Shui, H., Jin, X., & Ni, J. (2015). Manufacturing productivity and energy efficiency: A stochastic efficiency frontier analysis. International Journal of Energy Research, 39(12), 1649-1663.
16. Song, M. L., Zhang, L. L., Liu, W., & Fisher, R. (2013). Bootstrap-DEA analysis of BRICS'energy efficiency based on small sample data. Applied energy, 112, 1049-1055.
17. Wang, D., Li, J., & Tarasov, A. (2021). Technical and energy efficiency of urban logistics in China : Empirical analysis of 216 prefecture-level cities. Mathematical Problems in Engineering, 2021, 1-14.
18. Zhou, P., Ang, B. W., & Zhou, D. Q. (2012). Measuring economy-wide energy efficiency performance : A parametric frontier approach. Applied energy, 90(1), 196-200.

# La Responsabilité Sociale des Entreprises et le Comportement de Consommation Responsable dans les pays en voie de développement : cas du Maroc.

**ZAKI Anass**
*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email :* ***anass.zaki15@gmail.com***

**MADKOUR Jaouad**
*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email :jmadkour@uae.ac.ma*

**BAKALA Halima**
*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email :* ***h.bakala@uae.ac.ma***

***Résumé :***

*Cet article examine les dynamiques entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et le comportement de consommation responsable au Maroc. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment la compréhension de la RSE influence les attitudes et les intentions d'achat des consommateurs.*

*En utilisant une approche quantitative, les résultats ont montré que 70% des consommateurs ne sont pas familiers avec le concept 'RSE'. Pourtant, suite à une explication de ce concept, la majorité a exprimé sa volonté de changer son comportement d'achat. Ils émettent également des attentes claires, demandant aux entreprises une transparence accrue sur les pratiques RSE et des tarifs accessibles pour favoriser ce changement. Les corrélations établies entre la compréhension de la RSE et l'obligation éthique d'achat responsable sont statistiquement significatives mettant en avant le rôle crucial de l'information dans le processus décisionnel des consommateurs. Par ailleurs, les entreprises ont déclaré accorder une grande importance aux consommateurs dans leurs stratégies RSE, bien que les résultats remettent en question l'efficacité de cette sensibilisation.*

*Les implications sociales de cette recherche soulignent la nécessité d'accroître l'éducation des consommateurs marocains sur la RSE et d'améliorer la communication des pratiques RSE par les entreprises. Cette recherche apporte une contribution novatrice en montrant la complémentarité entre les consommateurs et les entreprises dans la construction d'un monde plus durable. Cet article encourage les chercheurs à explorer des approches novatrices pour sensibiliser les consommateurs et les entreprises à être socialement responsables.*

***Mots clés :*** *Consommateur socialement responsable, Responsabilité sociale des entreprises, Théorie des parties prenantes.*

## 1. INTRODUCTION

Les concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de consommation responsable sont devenus essentiels dans le contexte économique et social actuel. De plus en plus, les entreprises cherchent à intégrer des pratiques durables dans leurs activités, de même que les consommateurs se montrent de plus en plus intéressés par l'achat de produits et de services ayant un impact positif sur la société et l'environnement (Tukker et al, 2010). À mesure que ces idées de durabilité gagnent du terrain au niveau mondial, il est indispensable de bien comprendre comment elles se traduisent dans des contextes particuliers, notamment dans les pays en développement (Jamali et al., 2018). En tant que pays en développement dynamique connaissant une transformation économique rapide, le Maroc offre un terrain d'étude intéressant pour explorer la dynamique entre la RSE et le comportement de consommation responsable (Heniche et aquesbi, 2015). Toutefois, si les entreprises marocaines réalisent des progrès dans l'adoption de la RSE, la question cruciale se pose sur la pertinence de ces pratiques, ainsi que sur la compréhension et l'acceptation de ces pratiques par les consommateurs marocains.

Cette étude s'intéresse à la question du degré de familiarité des consommateurs marocains avec la RSE et à son influence potentielle sur leurs choix de consommation. Notre étude vise à déterminer si une meilleure compréhension de la RSE peut stimuler les attitudes et les intentions d'achat responsable chez les consommateurs marocains, en identifiant les facteurs pouvant influencer ce processus. La présente étude présente une grande importance, tant pour les entreprises qui cherchent à introduire des pratiques durables au Maroc que pour les consommateurs désireux de contribuer activement à l'évolution de la société et de l'environnement. En effet, elle ouvre la voie à une réflexion plus approfondie sur la manière dont la RSE peut être favorisée et intégrée dans les marchés émergents, tout en encourageant les consommateurs marocains à jouer un rôle actif dans la construction d'un monde plus durable. En effet, dans un monde confronté à des défis environnementaux et sociaux majeurs, les consommateurs jouent un rôle clé dans la construction d'un avenir plus durable. Leurs choix d'achat quotidiens peuvent avoir un impact significatif sur le fonctionnement des entreprises et l'évolution des normes sociétales (Deborah et al, 2018).

Dans les prochaines sections, nous commencerons par étudier le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le comportement de consommation responsable, en soulignant la théorie derrière ces concepts. Ensuite, nous détaillerons notre méthodologie de recherche et la manière dont elle nous a permis d'explorer les liens entre la compréhension de la RSE par les consommateurs marocains et les intentions d'achat responsable. Nous mettrons également en évidence les principaux résultats de notre étude et les discussions qui en découlent, en terminant par les principales conclusions de notre recherche et les leçons tirées de cette étude.

## 2. CADRE THEORIQUE :

Dans cette partie de notre article, nous nous plongeons dans les fondements de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et du consommateur socialement responsable. La RSE, en tant que concept multidimensionnel, englobe un large éventail de pratiques adoptées par les entreprises pour intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs opérations (Madanaguli et al, 2022). Nous amorçons notre exploration en cherchant à cerner la nature complexe de la RSE, notamment en abordant ses multiples facettes et ses enjeux. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie des parties prenantes, un cadre conceptuel qui met en évidence l'importance des relations entre l'entreprise et les acteurs qui l'influencent ou qui sont influencés par ses actions (Marfo et al, 2016). En parallèle, nous examinons le rôle clé du consommateur socialement responsable dans ce contexte. (Roberts,

1995) stipule que le consommateur de l'ère moderne est bien plus qu'un simple acheteur ; il incarne un agent de changement qui intègre des considérations éthiques et durables dans ses décisions d'achat. Nous commençons par définir ce que signifie être un consommateur socialement responsable et explorons les pratiques qu'il met en œuvre pour soutenir des choix de consommation responsables. En dépit du débat en cours sur la RSE, à savoir ce qu'elle signifie et ce qu'elle couvre, la RSE a été élaborée et développée par des universitaires et des communautés (Carroll et Shabana, 2010). Néanmoins, la définition de la RSE est peu explicite et il a été constaté qu'il n'y a pas de définition unique de la RSE que de nombreux chercheurs explorent dans le domaine de la RSE (Jackson et Hawker, 2001). De nombreux intellectuels ont tenté d'expliquer ce que signifie la RSE, l'un des plus connus étant l'interprétation de la RSE de (Carroll 1999). Le développement de la responsabilité sociale des entreprises dans la littérature est basé sur différentes théories. Comme la portée de la RSE a été élaborée, les universitaires ont fait des recherches sur la RSE qui sont liées à différentes théories. Ces théories sont classées en théories basées sur les parties prenantes, la gestion, les institutions et les ressources (Mc Williams et al, 2006 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Windsor, 2006) qui donnent lieu à de nombreuses approches de la RSE (Lindgreen et Swaen, 2010). Au cours de la recherche sur la RSE par Aguinis et Glavas (2012), ils ont souligné que de nombreux chercheurs ont abordé des questions discrètes dans leur recherche particulière, par exemple, Peloza (2009) a travaillé sur la façon dont la RSE affecte les finances de l'entreprise. Carroll (1999) et Waddock (2004) ont étudié l'aspect opérationnel de la RSE en montrant les similitudes et les différences entre les différents éléments de la RSE. Peloza et Shang (2011) ont montré comment la RSE peut être capable de créer de la valeur pour les parties prenantes.

### 2.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : un concept multidimensionnel

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept complexe qui a évolué au fil du temps. Pour en comprendre la signification, il est essentiel d'examiner ses multiples dimensions. La RSE repose sur le principe de la volontariste et de l'idée que les entreprises ne sont pas uniquement responsables envers leurs actionnaires, mais également envers la société dans son ensemble. Cette perspective élargie englobe des aspects sociaux, environnementaux et économiques. Pour les entreprises, cela implique la prise en compte des conséquences de leurs activités sur la société et la planète, en plus de leur recherche de bénéfices. La Commission européenne, dans son livre vert de 2001, a décrit la RSE comme "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes." Cette définition insiste sur le caractère volontaire de l'engagement des entreprises dans des pratiques responsables, soulignant l'importance de prendre en compte les dimensions sociales et environnementales au-delà des seules considérations économiques. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a mis en avant l'idée que la RSE va au-delà des fonctions de base des entreprises. Selon l'OCDE, les entreprises sont tenues de respecter les lois, mais elles sont également confrontées à des attentes sociétales qui ne sont pas nécessairement consignées dans les textes de loi. Ainsi, la RSE prend en compte la gestion des attentes sociales et l'adoption de normes éthiques élevées. La recommandation du ministère français de l'écologie et du développement considère la RSE comme la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Cette perspective souligne le rôle proactif des entreprises dans l'amélioration de la société et la protection de l'environnement, renforçant l'idée que la RSE englobe une démarche proactive vers la durabilité. De plus, la déclaration de Québec de 2008 positionne la RSE comme une valeur ajoutée en faveur de la paix, de l'État de droit, de la coopération internationale et du développement durable. Cette vision élargie suggère que la RSE peut jouer un rôle significatif dans la promotion de la paix, de la coopération internationale et du développement durable à l'échelle mondiale.

Certains chercheurs, comme Zairi et Peters (2002), considèrent que la RSE englobe des aspects tels que la comptabilité, l'audit et le reporting sur les questions sociales et morales. Cette vision souligne l'importance de mesurer et de rendre compte des performances sociales et éthiques des entreprises. D'autres, à l'instar de Davis (1960), décrivent la responsabilité sociale comme englobant les décisions et les actions qui vont au-delà des avantages directs liés aux raisons économiques ou techniques. Cette perspective met en exergue le fait que la RSE implique des choix qui ne sont pas motivés uniquement par des gains financiers. Pour Veersalu (2011), la RSE repose sur le degré d'obligation morale qui peut être attribué aux entreprises, dépassant ainsi la simple conformité aux lois étatiques. Cette approche suggère que la RSE est basée sur un engagement éthique. Dahlsrud (2008) offre une perspective qui définit la RSE comme créant une obligation pour les entreprises allant au-delà de l'engagement envers les actionnaires et n'étant pas simplement prescrite par les règles ou les accords syndicaux. Cette vision élargit la portée de la RSE au-delà des aspects purement financiers. La RSE englobe les attentes économiques, légales, morales et humanitaires des entreprises, s'étendant à toutes les parties prenantes. Cette définition souligne l'importance des parties prenantes dans le contexte de la RSE. Finalement, selon le modèle de Carroll (1979), la RSE se compose de quatre obligations distinctes, à savoir les obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Ce modèle illustre les multiples facettes de la RSE, allant de la simple conformité aux lois à des actions philanthropiques pour le bien de la société.

| Organisations | Définitions |
|---|---|
| Commission européenne livre vert (2001) | La RSE c'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes |
| OCDE | La RSE va au-delà de leurs fonctions de base. On attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicable et dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi |
| Recommandation du ministère français de l'écologie et du développement | La RSE est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. |
| La déclaration de Québec (2008) | La RSE est une valeur ajoutée en faveur de la paix, de l'Etat de droit, de la coopération et du développement durable. |

**Tableau 4 : Définitions de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) par des Organismes et Institutions.**

*(Source : Élaboré par nous-même)*

| Auteurs | Définitions |
|---|---|
| Zairi and Peters (2002) | La RSE comprend la comptabilité, l'audit et le rapport sur les questions sociales et morales. |
| Davis (1960) | La responsabilité sociale est décrite comme le type de décisions et d'actions qui sont prises au-delà des avantages directs des raisons économiques ou techniques. |
| Veersalu (2011) | Le degré d'obligation morale qui peut être attribué aux entreprises et qui dépasse la simple obéissance aux règles de l'État. |
| Dahlsrud (2006) | La RSE est définie comme quelque chose qui crée une obligation pour le fabricant, ce qui est plus qu'un engagement envers les actionnaires et prescrit par les règles ou les accords des syndicats, et c'est plus que la propriété. |
| Carroll (1979) | le concept de RSE est un ensemble d'obligations vis-à-vis de la société: Obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques |

**Tableau 5 : Définitions de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) par différents auteurs.**

*(Source : Élaboré par nous-même)*

À partir des différentes réflexions exposées, nous pouvons définir la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme l'ensemble des obligations et des engagements qu'une entreprise décide de prendre au-delà de ses impératifs économiques et juridiques, en tenant compte de ses obligations éthiques et philanthropiques à l'égard de la société et de l'environnement. La RSE implique l'intégration volontaire de préoccupations sociales, environnementales et morales dans les pratiques commerciales, reflétant une prise de conscience de la responsabilité envers un large éventail de parties prenantes. Elle englobe un éventail d'attentes, allant du simple respect des lois applicables à des initiatives visant à contribuer activement à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. Cette définition résume la nature multidimensionnelle de la RSE, dans laquelle les entreprises sont appelées à équilibrer leurs objectifs économiques et leur impact sur la société et l'environnement. Elle met également l'accent sur la dimension volontaire de l'engagement des entreprises à agir au-delà de leurs obligations légales et souligne l'idée que la RSE est une approche proactive visant à promouvoir des pratiques commerciales durables et à répondre à l'évolution des attentes de la société. Cette définition évoque donc un partenariat entre les entreprises et leurs parties prenantes, soulignant la vision holistique de la RSE pour la création d'un monde plus éthique et plus durable.

### 2.2. La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes est une théorie de gestion stratégique qui implique la gestion organisationnelle et l'éthique (Phillips et al., 2003). Une grande partie de la recherche sur la théorie des parties prenantes a abordé la question de savoir quelles parties prenantes méritent ou requièrent l'attention de la direction (Mitchell et al., 1997), ce que l'on appelle la saillance des parties prenantes. Les approches de cette question se sont concentrées sur les relations entre les parties prenantes et les organisations basées sur les dépendances de pouvoir, les revendications de légitimité et l'urgence (Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al., 1997).

La théorie des parties prenantes part du principe que les valeurs font partie intégrante de la conduite des affaires et conteste la thèse de la séparation (Freeman et al., 2004 : 364), qui affirme que l'éthique, et d'ailleurs la RSE, et l'économie s'excluent mutuellement. La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) est essentiellement une théorie normative avec des dimensions instrumentales et descriptives. Elle indique aux managers et aux organisations comment traiter les intérêts des parties prenantes d'une manière morale et appropriée. Quel que soit l'aspect de la théorie des parties prenantes auquel une entreprise adhère, le pouvoir et l'influence des parties prenantes appropriées doivent être bien compris afin de gérer efficacement leur impact potentiel sur le projet (Bourne et Walker, 2006). Une entreprise qui adopte le point de vue des parties prenantes élabore sa stratégie sur la base de certaines obligations morales envers ces dernières. L'approche des contrats équitables (Freeman, 1994), les droits de propriété (Donaldson et Preston, 1995) et l'éthique féministe. (Wicks et al., 1994) en sont des exemples. Ce sont là des exemples de principes moraux qui peuvent constituer la base normative d'une gestion orientée vers les parties prenantes. Il n'est pas surprenant que certains soutiennent que les engagements moraux ou l'éthique appliqués stratégiquement sont immoraux en eux-mêmes. Cependant, le point le plus important de la gestion des parties prenantes est de parvenir à une situation gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes, quel que soit le motif. Cela garantit la volonté continue des parties prenantes de s'engager dans l'organisation pour améliorer le sort de tous les participants.

Selon Freeman et al. (2004), le cœur de la théorie des parties prenantes est communiqué dans deux questions principales, à savoir "quel est le but de l'entreprise ?" et "quelle est la responsabilité de la direction envers les parties prenantes ?". La première question incite les managers à articuler la valeur partagée créée et ce qui rassemble ses parties prenantes. La deuxième question incite les dirigeants à formuler les relations qu'ils doivent entretenir avec les

parties prenantes pour atteindre leur objectif (Freeman et al., 2004). Les questions fondamentales, centrales à la théorie des parties prenantes, sont l'affirmation que "les managers doivent développer des relations, inspirer les parties prenantes et créer des communautés où les gens s'efforcent de donner le meilleur d'eux-mêmes pour tenir les promesses de l'entreprise" (Freeman et al., 2004). Une approche de la RSE basée sur les parties prenantes garantit que leur contribution peut être incorporée dans la planification d'activités de RSE pertinentes et aider à rationaliser et à améliorer les projets. Robert E. Wood, PDG de Sears en 1950, a énuméré les quatre principales parties prenantes de toute entreprise par ordre d'importance : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires. Il affirmait que la poursuite des intérêts des clients, des employés et de la communauté permettrait aux actionnaires de bénéficier à long terme (Boele et al., 2001). Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de gérer efficacement les parties prenantes et de gérer les diverses relations (souvent complexes) qui peuvent exister entre l'entreprise ou les dirigeants et ses parties prenantes. Les recherches empiriques menées récemment attestent du fait qu'il existe un argument commercial en faveur d'une gestion efficace des parties prenantes, qui conduit à une augmentation des ventes et de la rentabilité (Kotter et Heskett, 1992). Une gestion efficace des relations avec les parties prenantes a des résultats positifs tant pour les actionnaires que pour les parties prenantes, tels que l'amélioration des résultats et de la valeur des actions. Il est impossible ou peu pratique d'engager toutes les parties prenantes à tout moment. Pour chaque initiative de RSE, l'entreprise devra identifier les parties prenantes et les classer par ordre de priorité (knox et al., 2004). Freeman (1984) a suggéré que les organisations doivent distinguer les parties prenantes importantes des parties prenantes négligeables, ce qui constitue la cartographie des parties prenantes. Il s'agit d'identifier les parties prenantes et de les classer par ordre de priorité. Une cartographie efficace des PP doit répondre aux questions suivantes :

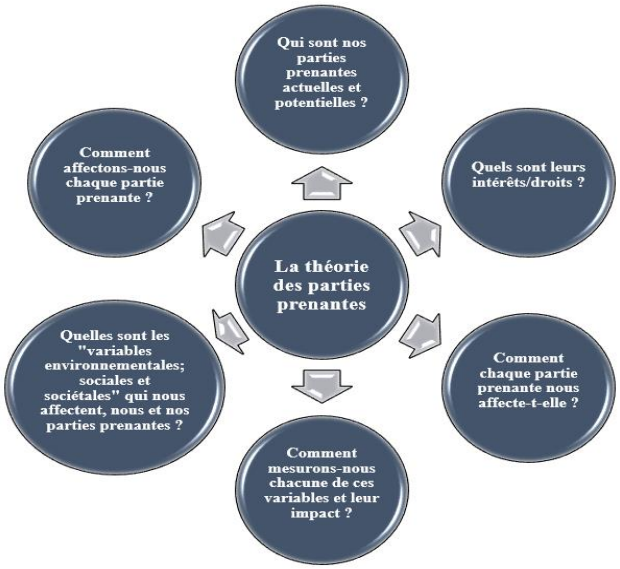



**Figure 2 : cartographie d'identification des parties prenantes**
**(Source : Freeman (1984))**

Pour parvenir à la meilleure stratégie pour chaque groupe de parties prenantes, il faut analyser leur comportement et les coalitions possibles entre elles (Freeman, 1984).

### 2.3. Le consommateur socialement responsable :

Selon Webester (1975), le consommateur socialement responsable est le consommateur qui considère les implications publiques de sa consommation privée ou peut-être une personne qui

tente d'utiliser son pouvoir d'achat pour créer des changements sociaux. Cette définition complète donne une compréhension profonde du pouvoir du consommateur qui entraîne un acte bénéfique pour l'ensemble de la société. Les consommateurs attendent également des entreprises qu'elles soient plus éthiques et protègent l'environnement (Mohr et al, 2001). En fait, De nombreuses preuves montrent que les clients sont prêts à payer plus cher pour des produits fabriqués dans de bonnes conditions, notamment en ce qui concerne les conditions de travail ; par exemple, l'université de Marymounth (1999) a effectué des recherches et constaté que 75 % des acheteurs pouvaient ignorer les marques si le produit avait été fabriqué dans de mauvaises conditions de travail. En d'autres termes, les clients sont susceptibles de payer plus cher lorsque les produits sont plus respectueux de l'environnement (Auger et al, 2003). Néanmoins, certaines enquêtes ont montré que les consommateurs achètent normalement des produits en fonction de leurs intérêts, du prix des produits et de la marque, ce qui reflète des préoccupations personnelles (Boulstridge et al, 2000). Selon Roberts (1996), le consommateur socialement responsable est celui qui achète des produits et des services perçus comme ayant une influence positive sur l'environnement ou qui soutient les entreprises qui tentent d'apporter des changements sociaux positifs. Cette définition suppose deux dimensions : une préoccupation environnementale et une préoccupation sociale. La fabrication responsable peut englober un large éventail de facteurs sociaux et environnementaux, notamment en garantissant des pratiques de travail équitables et en minimisant les impacts environnementaux. Les consommateurs punissent ou récompensent les entreprises qui obéissent (ou n'obéissent pas) aux initiatives de responsabilité sociale en achetant des produits. De nombreux chercheurs et managers estiment que la responsabilité sociale doit être appliquée par les consommateurs. L'entreprise présente des produits responsables tant que les consommateurs sont demandeurs de tels produits. La RSE affecte les attitudes des clients et les attitudes des clients influencent leurs désirs et intentions, et les désirs mèneront au comportement (Trudel et Cotte, 2009). Le nombre croissant d'études de marché montre qu'il existe une relation positive entre les effets de la RSE et le comportement des consommateurs. Ainsi, (Pornprotang et al. 2013) ont montré que pour établir une relation entre l'intention d'achat et les activités de RSE, il faut se poser la question suivante : "Les clients achèteront-ils les produits dont ils ont besoin, auprès d'une entreprise qui prouve qu'elle se préoccupe réellement de l'environnement ?". En réponse à cette question, Yoon et al. (2006) indiquent que de nombreux clients ont tendance à acheter des produits dont le fabricant se soucie de l'environnement. En outre, les activités de RSE ont parfois une relation positive avec la décision d'achat des clients, c'est pourquoi, une préoccupation environnementale à un effet positif plus fort sur la décision d'achat que les prix. Sen et al. (2006) ont soutenu la relation positive entre les activités de RSE et l'intention d'achat des consommateurs. Une société devient affluente et la conscience augmente parmi les clients, si les consommateurs deviennent sensibles au comportement éthique des entreprises, et cela affecte à son tour leur comportement d'achat. Cette relation étroite entre la RSE et le comportement des consommateurs met en évidence l'importance d'une communication efficace de ces pratiques par les entreprises. Les consommateurs socialement responsables jouent un rôle crucial dans la construction d'un monde plus durable en guidant les entreprises vers des pratiques éthiques et respectueuses de l'environnement.

## 3. METHODOLOGIE :

La présente étude s'inscrit dans une démarche de recherche quantitative visant à explorer les interactions complexes entre la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et les comportements de consommation responsable au Maroc. La méthodologie adoptée repose sur une approche rigoureuse conçue pour répondre à nos objectifs de recherche.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mis en œuvre une méthodologie de collecte de données rigoureuse, visant à obtenir un échantillon représentatif de la compréhension de la

Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et des attitudes des consommateurs marocains envers les produits socialement responsables. Pour évaluer les attitudes et les intentions d'achat des consommateurs, nous avons interrogé un échantillon de 120 consommateurs dans divers environnements, notamment dans les grandes surfaces, les cafés et les universités du Maroc. Cette approche nous a permis d'obtenir des perspectives variées de la population marocaine en ce qui concerne la RSE et la consommation responsable. Pour évaluer les pratiques de RSE des entreprises au Maroc, nous avons opté pour une méthode de collecte de données en ligne. Nous avons ciblé des entreprises ayant un département spécifique pour la RSE ou le développement durable, puis nous avons adressé notre questionnaire aux responsables de ces départements au sein de chaque entreprise. Cette méthode nous a permis d'obtenir des informations précieuses sur la mise en œuvre de la RSE au niveau des entreprises marocaines. En combinant ces deux approches, nous avons pu obtenir une image complète des dynamiques entre la RSE et les comportements de consommation responsable au Maroc, tout en tenant compte des perspectives des consommateurs et des pratiques des entreprises. Cette méthodologie nous a permis de collecter des données de manière systématique et approfondie, offrant ainsi une base solide pour notre analyse et nos conclusions. Afin d'explorer les dynamiques entre la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le comportement de consommation responsable au Maroc, notre méthodologie de recherche a été conçue pour tester plusieurs hypothèses. Les hypothèses guident notre approche et nous permettent de recueillir des données pertinentes pour évaluer ces affirmations.

H1 : Il existe une corrélation significative entre la compréhension de la RSE par les consommateurs marocains et leur obligation morale d'acheter des produits socialement responsables.

H2 : Les pratiques de RSE des entreprises ont un impact sur les attitudes et les intentions d'achat des consommateurs.

H3 : L'accessibilité financière des produits socialement responsables a un impact significatif sur l'intention d'achat des consommateurs marocains

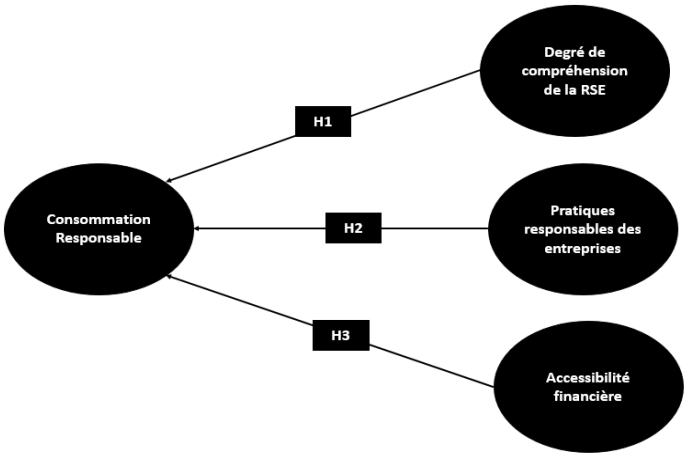



**Figure 3 : modèle de recherche**
*(Source : Élaboré par nous-même)*

## 4. RESULTATS ET DISCUSSION

L'étude s'est concentrée sur l'évaluation de la compréhension des consommateurs marocains vis-à-vis du concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Les résultats ont été obtenus à partir d'une enquête menée auprès de 120 participants. L'objectif était de déterminer

dans quelle mesure le public comprenait cette notion cruciale dans le contexte économique et social marocain. Les données quantitatives ont révélé des chiffres différents pour la question clé "Vous connaissez la signification du terme 'Responsabilité sociale des entreprises'. Ces chiffres mettent en évidence une variation notable dans la compréhension de la RSE parmi les participants. Environ 30% des répondants ont affirmé qu'ils connaissent la signification de la RSE ("Oui"), tandis que la majorité, soit 70%, ont déclaré ne pas la comprendre ("Non").

| **Connaissance de la RSE par les consommateurs marocains** | |
|---|---|
| Moyenne | 1,7 |
| Médiane | 2 |
| Mode | 2 |
| Écart type | 0,46 |
| Minimum | 1 |
| Maximum | 2 |

**Tableau 6 : Niveau de Connaissance de la RSE par les Consommateurs Marocains - Statistiques des Réponses**

L'écart type de 0,460 reflète la dispersion des réponses autour de la moyenne. Cette variation suggère que les participants ont montré divers niveaux de compréhension de la RSE.

Une partie essentielle de l'étude a été consacrée à la comparaison des niveaux de compréhension de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) entre les genres. L'objectif était de déterminer si le genre pouvait influencer la perception de la RSE parmi les participants marocains. Les résultats de cette analyse croisée sont les suivants :

| Genre | Oui | Non | Total |
|---|---|---|---|
| Femme | 24 | 39 | 63 |
| Homme | 12 | 45 | 57 |
| Total | 36 | 84 | 120 |

**Tableau 7: Réponses en fonction du Genre - Connaissance de la RSE**

La question clé "Connaissez-vous la signification du terme 'Responsabilité sociale des entreprises'" a été analysée en fonction du genre des participants. Les résultats indiquent que parmi les femmes, 24 (soit 38%) ont déclaré connaître la signification de la RSE, tandis que 39 (soit 62%) ont affirmé ne pas la connaître. Chez les hommes, 12 (soit 21%) ont déclaré une compréhension de la RSE, tandis que 45 (soit 79%) n'ont pas pu la définir.

| **Test de Chi-Carré** | Valeur | dd | Signification asymptotique (à deux côtés) | Signification exacte (à deux côtés) | Signification exacte (à un côté) |
|---|---|---|---|---|---|
| Chi-Carré de Pearson | 4,139 | 1 | 0,042 | | |
| Correction de continuité | 3,367 | 1 | 0,067 | | |
| Rapport de vraisemblance | 4,206 | 1 | 0,04 | | |
| Test exact de Fisher | | | | 0,048 | 0,033 |
| Association linéaire-par-linéaire | 4,104 | 1 | 0,043 | | |
| Nombre de cas valides | 120 | | | | |

**Tableau 8: Analyse de l'association entre le Genre et la Connaissance de la RSE**

Les résultats du test de Chi-carré (Chi-Square) ont été examinés pour évaluer s'il y avait une association significative entre le genre et la compréhension de la RSE. Le test a donné une valeur de 4,139 avec un degré de liberté de 1, et une valeur de signification asymptotique de 0,042. Ces résultats suggèrent qu'il existe une association significative entre le genre et la compréhension de la RSE. La distribution des réponses entre les genres souligne des différences

intéressantes dans la perception de la RSE. Cependant, il est important de noter que ces résultats ne fournissent qu'une vue d'ensemble et que d'autres analyses pourraient être nécessaires pour comprendre plus en profondeur les facteurs influençant ces différences.

**Corrélation et régression linéaire entre la connaissance de la RSE et le comportement d'achat responsable :**

| Corrélation | | Connaissance de la RSE | Comportement d'achat responsable |
|---|---|---|---|
| Connaissance de la RSE | Corrélation de Pearson | 1 | 0,466 |
| | Sig. (2-tailed) | | 0 |
| | N | 120 | 120 |
| Comportement d'achat responsable | Corrélation de Pearson | 0,466 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | |
| | N | 120 | 120 |

**Tableau 9: Corrélation entre la Connaissance de la RSE et le Comportement d'achat responsable**

L'analyse des corrélations met en évidence une relation significative entre la connaissance de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le sentiment d'obligation éthique envers l'achat de produits socialement responsables. Les résultats révèlent une corrélation positive marquée de 0,466 ($p < 0,01$) entre la connaissance de la RSE et le sentiment d'obligation éthique d'acheter des produits socialement responsables. Cette corrélation indique que les participants qui ont une meilleure compréhension du concept de RSE sont plus enclins à ressentir une responsabilité éthique envers leurs choix d'achat. L'affirmation "Je crois que j'ai une obligation éthique d'acheter des produits socialement responsables" montre une moyenne de 4,58, avec une médiane et un mode de 5,00. Ces résultats indiquent également que les participants ont tendance à adhérer à l'idée d'une obligation éthique d'acheter des produits socialement responsables. L'écart type de 0,784 indique une plus grande variabilité des réponses, suggérant que les participants ont des opinions plus diverses sur cette question.

| Model | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Écart type | Beta | | |
| Constant | 3,234 | 0,244 | | 13,233 | 0 |
| Connaissance de la RSE | 0,794 | 0,139 | 0,466 | 5,718 | 0 |

**Tableau 10: Régression linéaire simple du comportement d'achat responsable sur la connaissance de la RSE**

La valeur de B (coefficients non standardisés) pour la variable exogène est de 0,794, ce qui signifie que pour chaque unité d'augmentation de cette variable, la variable endogène augmente en moyenne de 0,794 unité. La statistique t qui mesure la significativité de la relation entre la variable endogène et la variable exogène est de 5,718, ce qui est relativement élevé, et alors la relation entre les deux variables est statistiquement significative avec un niveau de confiance élevé. Cela indique que plus les individus connaissent la RSE, plus ils ont tendance à se sentir moralement obligés d'acheter des produits socialement responsables. De ce fait, nous pouvons accepter la première hypothèse, en fait, la compréhension du concept de la RSE influence significativement le comportement d'achat responsable chez les consommateurs.

**Corrélation et régression linéaire entre les pratiques responsables des entreprises et le comportement d'achat responsable :**

Dans cette section, nous explorons la relation entre les pratiques responsables des entreprises et le comportement d'achat responsable. Notre objectif est d'analyser la corrélation et les résultats de la régression linéaire pour comprendre dans quelle mesure les actions entreprises en matière de responsabilité sociale affectent le comportement d'achat des consommateurs. Nous examinerons comment les pratiques de RSE des entreprises influencent les attitudes et les intentions d'achat des consommateurs, en mettant en lumière l'impact de ces pratiques sur les décisions d'achat éthique. Cette analyse vise à fournir un aperçu significatif des dynamiques qui sous-tendent la relation entre la RSE des entreprises et les choix des consommateurs en matière de produits socialement responsables.

| Corrélation | | Pratiques responsables des entreprises | Comportement d'achat responsable |
|---|---|---|---|
| Pratiques responsables des entreprises | Corrélation de Pearson | 1 | 0,199 |
| | Sig. (2-tailed) | | 0,029 |
| | N | 120 | 120 |
| Comportement d'achat responsable | Corrélation de Pearson | 0,199 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,029 | |
| | N | 120 | 120 |

**Tableau 11: Corrélation entre les pratiques responsables des entreprises et le Comportement d'achat responsable**

La corrélation de Pearson, qui mesure la relation entre ces deux variables, est de 0,199. Cette corrélation est statistiquement significative au niveau de signification de 0,05, ce qui indique une association positive entre ces deux variables. En d'autres termes, les résultats suggèrent qu'il existe une relation entre le fait que les consommateurs estiment que les entreprises devraient être socialement responsables et leur conviction personnelle d'avoir une obligation morale d'acheter des produits socialement responsables.

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Écart type | Beta | | |
| Constant | 2,361 | 1,011 | | 2,34 | 0,021 |
| Pratiques responsables des entreprises | 0,457 | 0,207 | 0,199 | 2,2 | 0,029 |

**Tableau 12: Régression linéaire simple du comportement d'achat responsable sur les pratiques responsables des entreprises**

Le coefficient qui représente la relation entre cette variable exogène (pratiques responsables des entreprises) et la variable endogène (le comportement d'achat responsable) est de 0,457, ce qui indique que pour chaque augmentation d'une unité de la variable exogène, la variable endogène augmentera en moyenne de 0,457 unité. La statistique t est égale à 2,204, ce qui montre la significativité de la relation entre les deux variables. Ces résultats suggèrent que la perception de l'engagement des entreprises en matière de RSE peut influencer la conscience morale des consommateurs en ce qui concerne leurs choix d'achat. La corrélation positive souligne l'importance de la RSE perçue des entreprises dans la formation des attitudes des consommateurs à l'égard de la consommation responsable. L'analyse de régression linéaire montre que la perception que les entreprises doivent mener des initiatives en matière de responsabilité sociale a un effet significatif sur la conviction personnelle d'avoir une obligation morale d'acheter des produits socialement responsables. Cela confirme l'importance de la RSE perçue des entreprises dans l'influence des attitudes et des comportements d'achat des consommateurs en faveur de produits socialement responsables. De ce fait, nous acceptons la deuxième hypothèse, en effet, les pratiques de RSE des entreprises ont un impact sur les attitudes et les intentions d'achat des consommateurs.

**Corrélation et régression linéaire entre l'accessibilité financière et le comportement d'achat responsable :**

Dans cette section, nous explorerons la relation entre l'accessibilité financière des produits socialement responsables et le comportement d'achat responsable des consommateurs. Notre objectif est de déterminer dans quelle mesure la disponibilité de produits socialement responsables à des prix abordables influence les attitudes et les intentions d'achat des consommateurs en faveur de ces produits. Pour ce faire, nous allons examiner les résultats des analyses de corrélation et de régression linéaire afin de mieux comprendre comment la dimension financière de la consommation responsable interagit avec les choix des consommateurs. Cette section apportera des éclaircissements importants sur les facteurs économiques qui sous-tendent le comportement d'achat responsable, renforçant ainsi notre compréhension des dynamiques qui guident les choix des consommateurs en matière de produits socialement responsables.

| Corrélation | | Comportement d'achat responsable | Accessibilité financière |
|---|---|---|---|
| Comportement d'achat responsable | Corrélation de Pearson | 1 | 0,528 |
| | Sig. (2-tailed) | | 0 |
| | N | 120 | 120 |
| Accessibilité financière | Corrélation de Pearson | 0,528 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | |
| | N | 120 | 120 |

**Tableau 13: Corrélation entre l'accessibilité financière et le Comportement d'achat responsable**

Les résultats de l'analyse de corrélation entre le comportement d'achat responsable et l'accessibilité financière des produits socialement responsables révèlent une corrélation significative et positive, avec un coefficient de corrélation de 0,528. De plus, le test de signification indique que cette corrélation est statistiquement significative, avec une valeur de 0,00 (inférieure à un seuil de 0,05. Ces résultats suggèrent qu'il existe une relation positive substantielle entre le comportement d'achat responsable et l'accessibilité financière des produits socialement responsables.

| Model | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Écart type | Beta | | |
| 1 | Constant | 1,496 | 0,462 | | 3,241 | 0,002 |
| | Accessibilité financière | 0,657 | 0,097 | 0,528 | 6,745 | 0 |

**Tableau 14: Régression linéaire simple du comportement d'achat responsable sur l'accessibilité financière**

Les résultats de la régression linéaire indiquent que l'accessibilité financière, est significativement corrélée au comportement d'achat responsable. Le coefficient de régression pour l'accessibilité financière est de 0,657, ce qui signifie qu'une augmentation d'une unité de la variable exogène est associée à une augmentation de 0,657 unité de la variable endogène. Le test de signification indique que cette relation est statistiquement significative, avec une valeur de 0,000, ce qui est bien inférieur au seuil de signification de 0,05. Les résultats suggèrent que les consommateurs ayant un comportement d'achat plus responsable sont davantage influencés par la disponibilité de produits socialement responsables à des prix abordables. En conséquence, l'accessibilité financière semble jouer un rôle significatif dans la détermination des choix des consommateurs en matière de produits socialement responsables. En fait, Les consommateurs sont plus susceptibles d'adopter un comportement d'achat responsable lorsque les produits socialement responsables sont considérés comme abordables. De ce fait, nous acceptons la

troisième hypothèse qui stipule que l'accessibilité financière des produits socialement responsables a un impact significatif sur l'intention d'achat des consommateurs marocains

Pour synthétiser les résultats présentés dans cette étude confirment plusieurs relations significatives. La compréhension de la RSE, les pratiques responsables des entreprises, l'accessibilité financière des produits socialement responsables sont des critères très importants pour encourager un comportement d'achat responsable chez les consommateurs marocains.

## 5. CONCLUSION :

Cette étude a révélé des résultats significatifs qui mettent en lumière l'importance du consommateur socialement responsable dans la promotion de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et du développement durable. Les données ont clairement montré que la compréhension de la RSE par les consommateurs marocains est un facteur clé dans leur engagement en faveur de comportements d'achat responsables. Une fois informés sur la RSE, la majorité des consommateurs ont exprimé leur volonté de soutenir des produits socialement responsables. Cependant, une lacune majeure réside dans le niveau de sensibilisation. L'étude a révélé que près de 70 % des consommateurs interrogés n'étaient pas familiers avec le concept de RSE avant l'explication. Cela souligne un problème fondamental, à savoir que la sensibilisation à la RSE demeure insuffisante parmi les consommateurs marocains. Pour que le consommateur puisse jouer pleinement son rôle dans la promotion de la RSE et du développement durable, il est impératif de mettre en place des mécanismes efficaces de sensibilisation. L'absence de compréhension du concept de RSE a été identifiée comme un obstacle majeur qui limite le potentiel des consommateurs à influencer positivement les pratiques des entreprises. Les recherches futures devraient se concentrer sur le développement de mécanismes de sensibilisation efficaces qui informent, éduquent et mobilisent les consommateurs marocains sur la RSE et les enjeux du développement durable. Ces mécanismes pourraient inclure des campagnes de sensibilisation, des programmes éducatifs, des partenariats entre les entreprises et les organisations de la société civile, et une communication plus transparente des pratiques RSE par les entreprises. En fin de compte, le consommateur socialement responsable détient un pouvoir considérable pour façonner le comportement des entreprises en faveur de la RSE. Les entreprises sont incitées à répondre aux attentes croissantes des consommateurs en adoptant des pratiques socialement responsables. Cependant, la clé pour activer ce potentiel réside dans la sensibilisation et la compréhension du concept de RSE par le plus grand nombre. La sensibilisation des consommateurs constitue le moteur qui obligera indirectement les entreprises à opter pour des pratiques de RSE plus soutenues, contribuant ainsi à la construction d'un monde plus durable.

## REFERENCES :


1. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. Journal of Management, 38(4), 932-968.
2. Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2003). What will consumers pay for social product features?. *Journal of business ethics*, *42*, 281-304.
3. Boele, R., Fabig, H., & Wheeler, D. (2001). Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development: II. Corporate social responsibility and ‘stakeholder management’versus a rights-based approach to sustainable development. *Sustainable Development*, *9*(3), 121-135.
4. Boulstridge, E., & Carrigan, M. (2000). Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude—behaviour gap. *Journal of communication management*, *4*(4), 355-368.
5. Bourne, L., & Walker, D. H. (2006). Visualizing stakeholder influence—Two Australian examples. *Project Management Journal*, *37*(1), 5-21.

6. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review, 4(4), 497-505.
7. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, *4*(4), 497-505.
8. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct. Business & society, 38(3), 268-295.
9. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society, 38(3), 268-295.
10. Carroll, Archie B. & Shabana, Kareem M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International journal of management reviews , 12 (1), 85-105.
11. Commission des communautés européennes. (2001). "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises," Livre vert, 18 juillet 2001, Com (2001), 366 final.
12. Cotte, J., & Trudel, R. (2009). Socially conscious consumerism: A systematic review of the body of knowledge. *Network for Business Sustainability*.
13. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, *15*(1), 1-13.
14. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review, 2(3), 70-76.
15. Deborah J. Webb and Lois A. Mohr and Katherine E. Harris (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. Journal of Business Research, 61(2), 91-98.
16. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.
17. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.
18. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stokcholder approach*. Pitman.
19. Freeman, R. E. (2023). The politics of stakeholder theory: Some future directions. In *R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (pp. 119-132). Cham: Springer International Publishing.
20. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.
21. Hniche, O., & Aquesbi, G. (2015). États des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, (11).
22. Jackson, P. and B. Hawker, 2001. Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?
23. Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. International Journal of Management Reviews, 20(1), 32-61. Wiley Online Library.
24. Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate social responsibility:: Moving beyond investment towards measuring outcomes. *European Management Journal*, *22*(5), 508-516.
25. Kotter, J. P., & Heskett, J. A. (1992). Corporate Culture and Performance, PT. Prenhallindo Simon and Schuster (Asia).
26. Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. International Journal of Management Reviews, 12(1), 1-7.
27. Madanaguli, A., Srivastava, S., Ferraris, A., & Dhir, A. (2022). Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. Sustainable Development, 30(3), 447-461.
28. Marfo, E. O., Chen, L. Z., Hu, X. H., & Ghansah, B. (2016) The Antecedents of Corporate Social Responsibility for Extractive Industries in the Governance Systems in Africa. International Journal of Engineering Research in Africa, 24, 181-194.
29. McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. Journal of Management Studies, 43(1), 1-18.

30. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, *22*(4), 853-886.
31. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer affairs*, *35*(1), 45-72.
32. OCDE, (2001), « *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics* », Ed. OCDE, Paris.
33. Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. Journal of Management, 35(6), 1518-1541.
34. Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(1), 117-135.
35. Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business ethics quarterly*, *13*(4), 479-502.
36. Pornprotang, K., & Lockard, D. &Ngamkroeckjoti,. C.(2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) on consumer trust and purchase intention: A case study of condominium development in Bangkok area. In *International Conference on Business, Economics, and Accounting*.
37. Roberts, J. A. (1995). Profiling levels of socially responsible consumer behavior: a cluster analytic approach and its implications for marketing. Journal of Marketing Theory and Practice, 3(4), 97-117.
38. Roberts, J. A. (1996). Green consumers in the 1990s: Profile and implications for advertising. *Journal of business research*, *36*(3), 217-231.
39. Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing science*, *34*(2), 158-166.
40. Trudel, R., & Cotte, J. (2009). Does it pay to be good?. *MIT Sloan Management Review*, *50*(2), 61.
41. Tukker, A., Cohen, M. J., Hubacek, K., & Mont, O. (2010). Sustainable Consumption and Production. Journal of Industrial Ecology, 14(1), 1-3.
42. Veersalu, L. (2011). The Importance of Corporate Social Responsibility in Estonian Consumers' Purchasing Decisions. *Unpublished Bachelor Degree Thesis. Tallinn University of Technology, Estonia*.
43. Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. Business and Society Review, 109(1), 5-42.
44. Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. Academy of Management Review, 10(4), 758-769.
45. Webster Jr, Frederick E. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. Journal of Consumer Research, 2, 188-196.
46. Wicks, A. C., Gilbert Jr, D. R., & Freeman, R. E. (2023). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. In *R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (pp. 133-155). Cham: Springer International Publishing.
47. Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. Journal of Management Studies, 43(1), 93-114.
48. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology*, *16*(4), 377-390.
49. Zairi, M., & Peters, J. (2002). The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*, *17*(4), 174-178.

# RSE et Management des Risques : Revue de Littérature sur leur Synergie Cruciale dans la Résilience Organisationnelle.

***ZARKI Nabil***
***Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger***
***Email : nabilzarki@gmail.com***

***EL BEGGAR Sanae***
***Email : Sanae.elbeggar@etu.uae.ac.ma***

***Résumé***

*La relation complexe et évolutive entre le management des risques et la responsabilité sociale des entreprises RSE est examinée dans cette revue de littérature. L'objectif principal est de rassembler les informations les plus importantes issues de recherches récentes dans ce domaine dynamique. Nous avons analysé d'une manière approfondie la littérature académique, qui comprend des articles, des ouvrages et des rapports spécialisés publiés au cours des dernières années. Les principaux résultats indiquent que la responsabilité sociale des entreprises et le management des risques s'associent de plus en plus. Les entreprises sont plus prêtes à faire face aux problèmes opérationnels, environnementaux et sociaux lorsqu'elles intègrent des pratiques de RSE dans leur gestion des risques. De plus, cette intégration peut améliorer la réputation et les performances de l'entreprise. L'originalité de cette recherche réside dans sa capacité à fournir une synthèse actuelle et pertinente de la documentation existante, en soulignant les possibilités et les défis liés à l'alignement de la RSE et du Management des Risques. Enfin, cette revue de littérature indique que l'intégration de la RSE dans le management des risques est primordiale pour les organisations visant à renforcer leur résilience, à optimiser la performance et à porter une meilleure contribution pour une société plus durable.*

***Mots clés*** *: RSE, le management des risques, la résilience organisationnelle, la performance des organisations.*

***Abstract***
*The complex and evolving relationship between risk management and CSR is examined in this literature review. The main objective is to bring together the most important information from recent research in this dynamic field. We have thoroughly analyzed the academic literature, which includes articles, books and specialized reports published in recent years. The main findings indicate that corporate social responsibility and risk management are becoming increasingly intertwined. Companies are better prepared to deal with operational, environmental and social issues when they integrate CSR practices into their risk management. What's more, this integration can improve a company's reputation and performance. The originality of this research lies in its ability to provide a current and relevant synthesis of existing literature, highlighting the opportunities and challenges associated with aligning CSR and Risk Management. Finally, this literature review indicates that integrating CSR into risk management is essential for organizations aiming to build resilience, optimize performance and make a greater contribution to a more sustainable society.*

***Keywords:*** *CSR, risk management, organizational resilience, organizational performance.*

## INTRODUCTION

La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est apparue depuis les années 1960. Elle fait référence aux obligations éthiques et sociales des entreprises envers leurs parties prenantes, notamment les employés, les clients, les fournisseurs et l'ensemble de la communauté. (Wang & Al, 2016).

Au fil du temps, Au cours des dix dernières années, la majorité des entreprises ont été confrontées à la question de leur responsabilité sociale et environnementale. Ces entreprises ont cherché à répondre à l'environnement externe sous l'égide de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en prenant diverses mesures pour protéger l'environnement, tenir compte des aspects sociaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et suivre des pratiques commerciales durables et éthiques. (Torelli, 2020)

Il faut savoir que RSE et le développent durable sont deux domaines d'études qui traitent la relation entre entreprise et la société. Sauf que la RSE critique les pratiques commerciales immorales, encourage les entreprises à adopter des comportements plus éthiques et vise à rendre les entreprises plus responsables envers la société et l'environnement. Quant à le développement durable se concentre sur le fait que les entreprises doivent agir de manière à ne pas nuire à la nature, à la société et à l'économie et il cherche à garantir que les générations futures auront suffisamment des ressources pour répondre à leurs besoins. (Bansal & Song, 2017)

La RSE n'est plus simplement une question de choix, mais de la manière dont elle est planifiée de manière stratégique et efficace. Elle est devenue un élément intégré et interconnecté au sein de l'organisation, fonctionnant en étroite relation avec d'autres départements et fonctions, en particulier la gestion des risques. La RSE n'est plus isolée, mais elle fait partie intégrante de la stratégie et des opérations de l'entreprise, collaborant activement avec des domaines tels que la gestion des risques pour garantir une approche globale et cohérente de la durabilité et de la responsabilité dans l'ensemble de l'organisation.

Cette relation étroite entre la RSE et la gestion des risques permet de mieux anticiper, évaluer et atténuer les risques liés aux questions sociales et environnementales, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à gérer ces défis de manière proactive et efficace.

La principale question a traité dans cet article est la suivante : " Comment la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) influence sur la gestion des risques au sein des organisations ? ". Afin de contribuer à la systématisation des connaissances dans ce domaines, cette recherche présente une revue systématique sur la relation entre RSE et management des risques et leurs impacts sur la performance et la résilience des entreprises. La méthodologie de l'examen systématique était l'énoncé PRISMA.

Pour décortiquer cette problématique, nous structurons cet article en trois axes : dans un premier temps décrire les méthodes et matériels utilisés pour entamer notre revue de littérature, ensuite nous présentons les résultats obtenus et en dernier lieu nous appréhendons une discussion des résultats ou les possibles futures retombés sont traités.

## 1- METHODE ET MATERIELS :

Notre question de recherche porte sur la nature de la relation entre la RSE et le management des risques, et comment cette relation impacte positivement la résilience, la performance et la durabilité des organisations. Afin d'explorer de manière approfondie cette question, nous avons entrepris une revue systématique, en suivant la méthodologie du PRISMA[18] Statement, toute en définissant les mots clés et leurs synonymes relatifs à notre sujet.

Le tableau 1 ci-dessous représente les mots clés et leurs synonymes, ce qui nous a aidé à trouver des articles plus pertinents.

La recherche s'est concentrée sur l'exploration de bases de données et de revues académiques, ce qui a conduit à des résultats pertinents dans les sources suivantes :

- Scopus
- Web of science Clarivate
- Jstor
- ScienceDirecte

*Tableau 1 : les mots clés et leurs synonymes.*

| Mots clés | Synonyme 1 | Synonyme 2 |
|---|---|---|
| **Responsabilité sociale entreprises RSE (*Corporate Social Responsibility CSR)*** A | Durabilité sociale des entreprises (*Social sustainability of enterpris* A1 | Responsabilité sociétale des organisations (*social esponsibility of organizations* A2 |
| **Management des risques** B | Gestion des risques *(risk anagement)* B1 | Gestion des crises *(crisis anagement)* B2 |
| **Résilience organisationnelle *(organizational resilience*** C | Résistance organisationnelle *(organizational resistance)* C1 | Adaptabilité organisationnelle *organizational adaptabilit* C2 |
| **Performance** D | Rendement des entreprises *(business performance)* D1 | Performance rganisationnelle *(organizational performance)* D2 |
| **Développement durable (*sustainable development)*** E | Développement globale *(global development)* E1 | Durabilité environnementale *environmental sustainability)* E2 |

*Source : Auteurs*

[18] Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses.

Nous avons tenté de combiner tous les mots-clés entre eux pour explorer la relation entre le management des risques et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et pour mener une étude sur l'impact de la RSE sur management des risques au sein des organisations. Les combinaisons utilisées dans cette recherche sont récapitulées dans le Tableau 2 ci-dessous.

*Tableau 2 : les combinaisons utilisées dans notre recherche*

| Combinaisons | Expressions | Signification de l'expression |
|---|---|---|
| 1 | **A+B1+C** | Corporate Social Responsibility CSR, Risk management, organizational resilience |
| 2 | **A2+B1+C1** | Social responsibility of organizations, crisis management, organizational resistance |
| 3 | **B1+E1+A1** | Risk management, global development, social sustainability of enterprises |
| 4 | **A+E2+D+B1** | CSR, Environmental sustainability, performance, risk management, resilience |

*Source : Auteurs*

Le nombre total d'articles collectés est de 87967 pour rechercher les découvertes les plus pertinentes concernant la relation entre la gestion des risques et la RSE. Les sujets sélectionnés étaient les suivants : "Impact de la RSE sur la résilience organisationnelle", "RSE comme stratégie de gestion des risques", "L'impact de la RSE sur les pratiques de gestion des risques", "la relation entre la durabilité et le risque" et enfin "modes de gestion des risques".

## 2- RESULTATS :

**35 articles sur un total de** 87967 ont été jugés pertinents pour notre recherche. La plupart des articles provienne de différents pays. Les résultats obtenus à l'aide de la méthode Prisma et qui figurent sur le tableau 3 et la figure 1, sont complémentaires.

*Tableau 3 : le nombre des articles selon les différents stages de recherches*

| | Bases des données | Nombres des articles correspondants aux combinaisons | Articles exclus suite à: | | | | Total des articles retenus | articles rejetés aprés analyse de contenu | | total des articles pertinents |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | La langue : anglais-francais | Type d'article | DE 2015 A 2023 | Domaines | | Doublons | Hors sujet | |
| **Combinaison 1** | SCOPUS | 63 | 63 | 52 | 52 | 36 | 10 | 2 | 9 | **16** |
| | WEB OF SCIENCE | 18 | 16 | 13 | 13 | 6 | **3** | | | |
| | SCIENCEDIRECT | 172 | 172 | 110 | 60 | 50 | 4 | | | |
| | JSTOR | 239 | 225 | 199 | 124 | 107 | **10** | | | |
| **Combinaison 2** | SCOPUS | 5869 | 5842 | 2663 | 2169 | 1307 | 16 | 0 | 24 | **8** |
| | WEB OF SCIENCE | 2 | 0 | | | | 0 | | | |
| | SCIENCEDIRECT | 11242 | 5220 | 5219 | 273 | 169 | 5 | | | |
| | JSTOR | 19682 | 18598 | 10504 | 1552 | 217 | 11 | | | |
| **Combinaison 3** | SCOPUS | 41 | 38 | 16 | 16 | 9 | 2 | 1 | 16 | **9** |
| | WEB OF SCIENCE | 52 | 51 | 40 | 36 | 12 | 3 | | | |
| | SCIENCEDIRECT | 39985 | 39969 | 24322 | 825 | 85 | 4 | | | |
| | JSTOR | 9513 | 9187 | 7219 | 2247 | 947 | 17 | | | |
| **Combinaison 4** | SCOPUS | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 8 | **3** |
| | WEB OF SCIENCE | 2 | 1 | | | | 1 | | | |
| | SCIENCEDIRECT | 801 | 801 | 655 | 600 | 55 | 8 | | | |
| | JSTOR | 286 | 286 | 219 | 137 | 82 | 1 | | | |

*Source :*

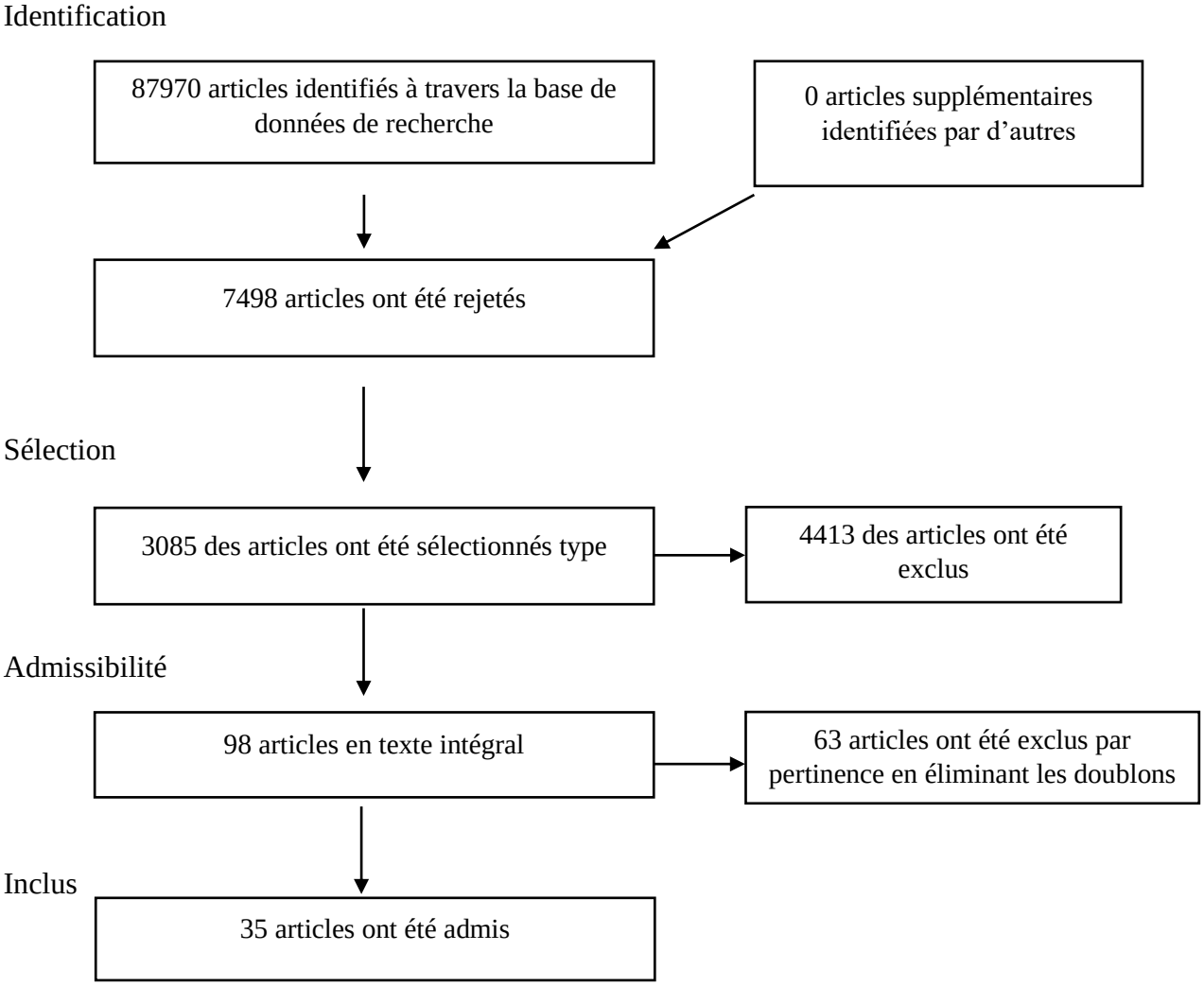
*Auteurs*

Le tableau 3 présente le nombre d'articles à travers les différents niveaux de notre recherche, la somme des articles trouvés par une simple sélection des mots clés qui sont présentés dans la troisième colonne pour chaque base de données. Les autres colonnes qui restent indiquent les critères d'exclusion jusqu'à ce qu'on est arrivé à avoir les articles retenus dont on a eu 35 articles. Ces articles ont été sélectionnés à l'aide de filtre relatives à la date, aux types d'articles et de source, à la langue et à d'autre paramètre de filtre.

Nous avons trouvé 35 articles particulièrement pertinents après avoir examiné attentivement le contenu de chaque article présélectionné. Ces articles renforcent l'importance de notre étude car ils abordent directement et en profondeur le sujet de notre question de recherche.

Comme il a déjà mentionné, la figure suivante (figure 1) présente les résultats obtenus dans les différentes étapes de la recherche, ou l'on peut voir 4 phases à savoir l'identification, la sélection, l'admissibilité, et la partie finale présentent les articles inclus. Notons que les thèses de doctorat et les actes de conférences ne sont pas inclus dans notre analyse.

*Figure 1 : le processus de la recherche suite aux différentes étapes de la revue systématique*




*Source : auteurs*

Seuls 35 articles abordent directement la nature de la relation entre la RSE et le management des risques, et comment cette relation impacte positivement la résilience, la performance et la durabilité des organisations.

En ce qui concerne les questions abordées, elles peuvent classées dans les domaines suivants : Engagement des Parties Prenantes et Mesure de la Performance Sociale, Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et Durabilité, Résilience Organisationnelle et Management des Risques, Management des Risques et Performance Financière, Culture d'Entreprise et Durabilité, Communication d'Entreprise et Performance Sociale :

Ces domaines d'activités montrent comment les entreprises gèrent leur impact sur la société et l'environnement tout en cherchant à améliorer leur performance et leur résilience.

À la fin de notre travail, nous recueillons et citons la section qui nous intéresse le plus et qui concerne les 35 articles finaux que nous avons choisis. Il existe un risque que nos conclusions ne soient pas complètement exactes, selon les résultats de notre travail. Cette incertitude est principalement due au fait que nous n'avons pas beaucoup d'études empiriques et d'entretiens

détaillés avec des entreprises pour explorer en profondeur les défis et les opportunités spécifiques à chaque domaine que nous étudions.

## 3- DISCUSSIONS

La résilience a été le sujet principal des nombreux articles que nous avons choisis. L'objectif de recherche global est d'examiner la "résilience organisationnelle" sous différents angles. Cela comprend l'évaluation des effets de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des pratiques sociales et environnementales sur la résilience organisationnelle, en mettant en évidence comment ces pratiques contribuent à la résilience à long terme.

La performance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sert d'assurance pour les entreprises socialement responsables pendant une crise cela veut dire que les entreprises qui réussissent dans le domaine de la RSE ont une plus grande capacité à résister aux effets négatifs de la crise. De plus, les auteurs démontrent que pendant les crises, le lien entre les performances de la RSE et la valeur de l'entreprise est renforcé. De plus, l'aspect social des performances de la RSE est le principal moteur de ces effets. (Poursoleyman & al., 2023)

DesJardine et al (2017) ont souligné que les pratiques sociales et environnementales stratégiques sont plus efficaces pour renforcer la résilience organisationnelle que les pratiques tactiques. Selon Wendong et al (2019), les pratiques sociales et environnementales stratégiques ont des effets sur la résilience organisationnelle, d'autant plus qu'elles se divisent en cinq dimensions à savoir des pratiques liées aux actionnaires, aux employés, à l'activité, à la société et à l'environnement. Ils s'intéressent à l'effet des pratiques liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et aux pratiques sociales et environnementales sur la capacité des entreprises à faire face à des défis et à des situations imprévues, ce qu'ils appellent la "résilience organisationnelle". Ils examinent comment ces pratiques influencent les résultats à long terme, comme la croissance des ventes, la stabilité financière et la survie des entreprises.

Le terme Responsabilité sociale des entreprises (RSE) a différents degrés et plusieurs études ont abordé ce sujet. Certains auteurs ont découvert ont que les principes de RSE doivent être mis en œuvre de manière plus cohérente et intégrés dans la culture organisationnelle formelle. Cela signifie que les entreprises doivent accorder une plus grande importance à la RSE et l'intégrer davantage dans leurs pratiques de gestion et leurs objectifs stratégiques. ( Vveinhardt & Andriukaitiene , 2017 et Boubakary & Moskolaï, 2016 )

Certains auteurs ont étudié comment la RSE renforce l'identité des entreprises. Ils ont découvert que la RSE consolide l'identité de l'entreprise en augmentant sa dimension communautaire, en renforçant son sens de la responsabilité envers l'entreprise et en mettant l'accent sur son utilité économique pour l'entreprise. Cela met l'accent sur l'importance de la RSE pour les entreprises, en particulier celles qui ont une histoire et un héritage anciennes. (Al Amad & Balmer, 2023)

D'autres considèrent que la RSE est une responsabilité plus large des entreprises envers la société, avec quatre responsabilités clés : économique, juridique, éthique et philanthropique, l'ordre de ces responsabilités peut varier selon les contextes. Les responsabilités économiques étant souvent considérés comme prioritaires. (TAPOSH & Al., 2017).

D'autres ont associé la RSE à l'incertitude politique. Selon eux, les entreprises sont constamment confrontées à des changements de politiques gouvernementales, à des périodes d'incertitude et à l'imprévisibilité des politiques règlementaires qui peuvent avoir un impact sur les activités et la rentabilité d'une entreprise. La RSE est utilisée pour gérer et atténuer les effets négatifs de l'incertitude politique. (Daoju & Al., 2023).

Pour Osagie et al. (2014), la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est bénéfique et améliore la réputation des entreprises. Pour mettre en œuvre efficacement la RSE, huit compétences sont nécessaires, notamment la compréhension des normes de la RSE, la gestion des aspects commerciaux, et l'adoption de comportements responsables.

L'engagement des parties prenantes est un outil pour comprendre les relations entre les organisations et leurs parties prenantes, telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les communautés locales et les citoyens, ainsi que les divers résultats de ces relations. Cette approche suit la définition couramment utilisée des parties prenantes comme des individus, des groupes ou des organisations qui sont influencés par les activités de l'organisation ou qui les influencent. (Kujala & Al, 2021). Ces auteurs ont souligné l'importance de l'engagement des parties prenantes dans divers aspects de l'entreprise, tels que la création de valeur, la planification stratégique, l'innovation, l'apprentissage, la responsabilité sociale des entreprises, et plus encore.

Certains auteurs ont présenté l'importance de l'engagement des parties prenantes dans la promotion de la RSE. Les cartes des parties prenantes montrent comment les intérêts des entreprises et de l'État, de la communauté et d'autres parties prenantes se chevauchent. La perception des performances en RSE d'une entreprise est le principal facteur influençant sa réputation et le soutien des parties prenantes, dépassant d'autres facteurs comme la performance financière ou la qualité des produits. (Strand & al, 2015)

Hao Lu et al. (2023) estiment que la RSE comprend de nombreuses activités, qui sont classées en deux catégories : l'une se concentre sur l'obtention d'avantages concurrentiels et l'autre sur l'établissement de la légitimité de l'entreprise. Ces deux catégories englobent également deux types de parties prenantes : les parties prenantes principales et les parties prenantes secondaires. En renforçant la confiance des parties prenantes principales et secondaires, en développant des actifs stratégiques, en réduisant les risques et en attirant des investisseurs responsables, les entreprises qui intègrent la RSE augmentent leur valeur globale. Pour d'autres, la RSE est comme l'autorégulation des entreprises privées internationales, c'est-à-dire que les entreprises s'autorégulent pour assumer leur responsabilité sociale. Cette définition a des implications pratiques pour les différentes parties prenantes. (Sheehy, B. 2015).

Il y a des auteurs qui ont reliée la performance avec la durabilité. Selon Fechete et Nedelcu (2019), la performance est importante pour qu'une entreprise existe dans un marché, la performance et la durabilité sont interconnectées et qu'une entreprise performante est une entreprise durable La performance d'une organisation ne se repose pas uniquement sur des indicateurs financiers, mais également sur sa contribution à l'amélioration de la valeur des couts et à la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux.

Saurabh Lall (2017) s'est focalisée sur la performance sociale, ils estiment que les entreprises ont une double identité, à la fois sociale et commerciale. Elles doivent répondre à des mesures à la fois pour les organisations à but non lucratif et pour les entreprises à but lucratif. En réponse aux pressions extérieures, telles que celles des bailleurs de fonds et des programmes d'accélération, elle adopte des méthodes de mesure de la performance sociale. Ces pressions visent à répondre aux attentes de performance sociale et à renforcer la légitimité sociale et commerciale de ces entreprises. Il a été démontré que la politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) affecte considérablement la performance financière. Une politique de RSE efficace réduit les risques de l'entreprise et améliore sa performance financière. Cependant, une politique de RSE inefficace augmente les risques de l'entreprise et an un effet négatif sur sa performance financière. (Tran & al., 2019)

Ces résultats s'alignent sur ceux d'autres chercheurs qui ont également examiné la relation entre la performance financière et la RSE. Selon ces auteurs, la RSE stratégique est positivement liée à la performance financière. Quatre mécanismes soutiennent cette relation favorable : l'amélioration de la réputation de l'entreprise, le renforcement de la réciprocité des parties prenantes, la réduction des risques de l'entreprise et la promotion de l'innovation (Vishwanathan, 2020). De plus, il est noté que la taille de l'entreprise joue un rôle modérateur significatif dans la relation entre la gestion des risques et la performance financière, ce qui signifie que la manière dont la gestion des risques affecte la performance financière est influencée par la taille de l'entreprise. (Tran & al., 2019).

La gestion des risques est cruciale pour une organisation. Elle représente une fonction essentielle pour exploiter les opportunités tout en gérant les risques potentiels qui pourraient affecter la réputation de l'entreprise, sa prospérité, sa croissance, la création de valeur, l'engagement des parties prenantes, sa pérennité à long terme et sa contribution au développement durable. En utilisant l'approche des "six W" (quoi, qui, pourquoi, où, quand et comment), les auteurs de l'étude ont tenté de comprendre la relation entre la durabilité et la gestion des risques. (Gomez, 2021).

Des auteurs qui ont indiqué que le contrôle interne a des effets à la fois positifs et négatifs sur la durabilité des entreprises. Cela met l'accent sur la nécessité de mettre en place des procédures de contrôle interne efficaces tout en réduisant les coûts et les risques juridiques associés. (Su & al, 2022)

Danisman et Demirel (2019) soutiennent que des mesures politiques pourraient être nécessaires pour améliorer la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques dans les économies émergentes. Aucune des trois méthodes de gestion des risques, à savoir la gestion des risques financiers, la gestion des risques opérationnels ou la gestion des risques d'entreprise, n'a augmenté la valeur d'une entreprise. Cela suggère que les normes institutionnelles et réglementaires d'une entreprise ont eu un impact sur la façon dont la gestion des risques an affecté sa valeur.

Aussi le discours dominant dans une société impacte sur la gestion des risques, Hardy et Maguire (2016) ont fait appel au modèle de M. Foucault pour créer un cadre de compréhension de la façon dont le risque est géré. Selon ce modèle, la gestion des risques se gère en 3 modes différentes : Prospectivement, en temps réel et rétrospectivement.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui comprend les aspects sociaux et environnementaux, a un impact sur la gestion des risques des entreprises. Il est important de garder à l'esprit que la relation entre la RSE et la gestion des risques ne concerne pas tous les aspects de la gestion organisationnelle, en particulier ceux qui concernent les ressources humaines.

D'autres chercheurs ont établi un lien entre la communication sur la durabilité et le risque, ce qui suggère que la communication sur la durabilité a le potentiel de diminuer le risque., en particulier le risque systématique, et les niveaux de risque plus élevés encouragent une communication accrue sur les questions sociales. Cela peut aider les gestionnaires, les investisseurs et les régulateurs à mieux comprendre les pratiques de durabilité des entreprises et leur gestion du risque. (Klarissa & al., 2019).

Selon Rego et al (2017), la durabilité des entreprises est étroitement liée avec les PDG des entreprises cela veut dire que ces derniers doivent non seulement anticiper l'avenir et établir des plans pour la durabilité, mais aussi motiver, développer et montrer l'exemple aux employés, les

incitant ainsi à soutenir les pratiques durables et à contribuer au bien-être de l'entreprise. Le leadership joue un rôle clé dans la durabilité des entreprises.

Certains auteurs ont défini la durabilité comme la contribution des entreprises au développement durable. Ces entreprises peuvent parvenir à la durabilité tout en atteignant à la fois l'intégrité environnementale en contribuant à la l'équité sociale et à la prospérité économique. (Schneider, 2015)

D'autres auteurs font la distinction entre durabilité et stabilité : Cette dernière est souvent définie comme la capacité à résister au changement, tandis que la durabilité englobe une perspective à long terme et engage des changements fondamentaux dans plusieurs domaines, tels que les aspects environnementaux, économiques et sociaux. La stratégie commerciale, la réduction des coûts et des risques, la rentabilité, la réputation et la valorisation de la marque sont des facteurs qui déterminent la durabilité d'une entreprise. (Maslennikov & al, 2021).

Les entreprises qui se distinguent dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont plus susceptibles d'adopter des stratégies de gestion des risques. Les initiatives de RSE doivent cibler à la fois les parties prenantes primaires et secondaires afin d'encourager une adoption plus large de ces stratégies de gestion des risques. (Hao & al., 2022).

## CONCLUSION

Cette revue nous a permis d'analyser l'interconnexion entre la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et management des risques. Comme nous le constatons, la relation entre RSE et management des risques a touché plusieurs domaines à savoir : la résilience, la performance, la durabilité et les parties prenantes.

Il est essentiel de mener des recherches empiriques approfondies d'un point de vue opérationnel afin de mieux comprendre la complexité inhérente aux interactions entre la RSE et la gestion des risques. Cela permettra le développement de cadres pratiques et de directives solides. L'absence d'analyses empiriques approfondies de cette relation sous-jacente met l'accent sur la nécessité constante d'explorer et de consolider nos connaissances sur le lien entre la RSE et la gestion des risques. Des projets de recherche futurs s'appuieront sur cette approche pour approfondir notre compréhension de cette relation et élargir nos connaissances dans ce domaine crucial.

**REFERENCES :**


Al-Abdin, A., Roy, T., & Nicholson, J. D. (2018). Researching Corporate Social Responsibility in the Middle East : The Current State and Future Directions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(1), 47-65. https://doi.org/10.1002/csr.1439

Al-Amad, A. H., & Balmer, J. M. T. (2023). Augmented role identity saliency of CSR in corporate heritage organizations. Journal of Business Research, 155, 113418. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113418

Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar But Not the Same : Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. Academy of Management Annals, 11(1), 105-149. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095

Bou Nader, R., & Van Hoorebeke, D. (2020). Quelles relations entre management des risques industriels et RSE ?: Projectics / Proyéctica / Projectique, n°25(1), 9-25. https://doi.org/10.3917/proj.025.0009

Boubakary, & Moskolaï, D. D. (2016). The influence of the implementation of CSR on business strategy : An empirical approach based on Cameroonian enterprises. Arab

Economic and Business Journal, 11(2), 162-171. https://doi.org/10.1016/j.aebj.2016.04.001
Danisman, G., & Demirel, P. (2019). Corporate risk management practices and firm value in an emerging market : A mixed methods approach. Risk Management, 21. https://doi.org/10.1057/s41283-018-0040-5
DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing Back : Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. Journal of Management, 45(4), 1434-1460. https://doi.org/10.1177/0149206317708854
Flavia Fechete, & Nedelcu, A. (2019). Performance Management Assessment Model for Sustainable Development. Sustainability, 11(10), Article 10. https://doi.org/10.3390/su11102779
Gomez-Valencia, M., Gonzalez-Perez, M. A., & Gomez-Trujillo, A. M. (2021). The "Six Ws" of sustainable development risks. Business Strategy and the Environment, 30(7), 3131-3144. https://doi.org/10.1002/bse.2794
Hardy, C., & Maguire, S. (2016). Organizing Risk : Discourse, Power, and "Riskification". Academy of Management Review, 41(1), 80-108. https://doi.org/10.5465/amr.2013.0106
Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement : Past, Present, and Future. Business & Society, 61(5), 1136-1196. https://doi.org/10.1177/00076503211066595
Lu, H., Liu, X., & Falkenberg, L. (2022). Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Risk Management Practices. Business & Society, 61(2), 496-534. https://doi.org/10.1177/0007650320928981
Lu, H., Osiyevskyy, O., & Liu, X. (2023). Enhancer or stabilizer? Investigating the distinct impact of primary and secondary CSR on the level and variability of firm value. Journal of Business Research, 168, 114210. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114210
Lueg, K., Krastev, B., & Lueg, R. (2019). Bidirectional effects between organizational sustainability disclosure and risk. Journal of Cleaner Production, 229, 268-277. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.379
Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. Sustainability, 11(6), 1561. https://doi.org/10.3390/su11061561
Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal, 37(8), 1615-1631. https://doi.org/10.1002/smj.2410
Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility : A Literature and Practice Perspective. Journal of Business Ethics, 135(2), 233-252. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0
Peng, D., Colak, G., & Shen, J. (2023). Lean against the wind : The effect of policy uncertainty on a firm's corporate social responsibility strategy. Journal of Corporate Finance, 79, 102376. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102376
Poursoleyman, E., Mansourfar, G., Hassan, M. K., & Homayoun, S. (2023). Did Corporate Social Responsibility Vaccinate Corporations Against COVID-19? Journal of Business Ethics, 1-27. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05331-1
Rego, A., Cunha, M. P. e, & Polónia, D. (2017). Corporate Sustainability : A View From the Top. Journal of Business Ethics, 143(1), 133-157. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2760-8
Saurabh Lall. (2017). Measuring to Improve Versus Measuring to Prove : Understanding the Adoption of Social Performance Measurement Practices in Nascent Social Enterprises. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 28(6), 2633-2657. https://doi.org/10.1007/s11266-017-9898-1

Schneider, A. (2015). Reflexivity in Sustainability Accounting and Management : Transcending the Economic Focus of Corporate Sustainability. Journal of Business Ethics, 127(3), 525-536. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2058-2

Sheehy, B. (2015). Defining CSR : Problems and Solutions. Journal of Business Ethics, 131(3), 625-648. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x

Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia : An Overview. Journal of Business Ethics, 127(1), 1-15. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2224-6

Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience : A review and future research directions. European Management Journal, S0263237323000294. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002

Su, W., Zhang, L., Ge, C., & Chen, S. (2022). Association between Internal Control and Sustainability : A Literature Review Based on the SOX Act Framework. Sustainability, 14(15), Article 15. https://doi.org/10.3390/su14159706

Torelli, R. (2020). Sustainability, responsibility and ethics : Different concepts for a single path. Social Responsibility Journal, 17(5), 719-739. https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2020-0081

Tran, H., Bui, V., Phan, T., Dau, X., Tran, M., & Do, D. (2019). The impact of corporate social responsibility and risk management on financial performance : The case of Vietnamese textile firms. Management Science Letters, 9(7), 1029-1036.

Valery V. MASLENNIKOV, Yury V. LYANDAU, Elena V. POPOVA, Irina A. KALININA, Nikolay S. MROCHKOVSKIY, & Maria G. UMNOVA. (2021). Evaluation Model of Business Sustainability Analysis and Consolidation of Existing Approaches. Quality - Access to Success, 22(185). https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.30

Vishwanathan, P., Van Oosterhout, H. (J. ), Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & Van Essen, M. (2020). Strategic CSR : A Concept Building Meta-Analysis. Journal of Management Studies, 57(2), 314-350. https://doi.org/10.1111/joms.12514

Vracheva, V., & Mason, R. (2015). Creating Firm Value through Stakeholder Management and Regulation. Journal of Managerial Issues, 27(1/4), 120-140.

Vveinhardt, J., & Andriukaitiene, R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation. Economics & Sociology, 10(3), 294-320. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-3/21

Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate Social Responsibility : An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility. Academy of Management Journal, 59(2), 534-544. https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001

# La contribution de contrôle de gestion au pilotage de la responsabilité sociétale des entreprises marocaines : Une Revue de littérature

**BEN YACHRAK DINA**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger,*
*Université Abdelmalek Essaâdi-Maroc,*
*Email : **dina.benyachrak@etu.uae.ac.ma***

**TAACHA EL HASSAN**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger,*
*Université Abdelmalek Essaâdi-Maroc,*
*Email **: e.taccha@uae.ac.ma***

***Résumé***

*Au cours des deux dernières décennies, le développement durable s'est imposé comme un thème central de la réflexion et de la recherche sur la société. Il est au cœur des préoccupations stratégiques tant académiques que professionnelles. L'objectif de ce travail est de fournir une étude des principaux outils de contrôle de gestion, en termes de gestion de la performance globale afin de savoir comment une entreprise peut intégrer les dimensions de la démarche RSE au sein des outils de contrôle de gestion.*
*"Comment les entreprises marocaines labellisées RSE peuvent-elles intégrer les dimensions de la démarche RSE dans les outils de contrôle de gestion ?*
*Le design méthodologique proposé vise à combiner une approche qualitative et quantitative afin de connaître les perceptions et les pratiques des entreprises labellisées RSE au Maroc, deux approches complémentaires.*

***Mots clés** : Responsabilité sociale des entreprises ; Développement durable ; Performance globale ; Contrôle de gestion.*

***Abstract***

*Over the past two decades, sustainable development has established itself as a central theme in thinking and research around society. It is at the heart of both academic and professional strategic concerns. The aim of this work is to provide a study of the main management control tools, in terms of global performance management in order to find out how a company can integrate the dimensions of the CSR approach within management control tools.*
*"How can Moroccan companies with a CSR label integrate the dimensions of the CSR approach within management control tools?"*
*The proposed methodological design aims to combine a qualitative and quantitative approach in order to find out about the perceptions and practices of CSR-labeled companies in Morocco, two complementary approaches.*

***Key words**: Corporate social responsibility; Sustainable development; Global performance; Management control.*

## INTRODUCTION

Les entreprises sont amenées à maîtriser leur gestion et à rationaliser l'utilisation des ressources dont elles disposent. Pour ce faire, le contrôle de gestion se présente comme l'outil adéquat sur lequel ces entreprises peuvent compter.
Les questionnements sur la RSE d'ordre philosophie ont devenu des questionnements managériaux. Donc l'entreprise aujourd'hui n'appartienne pas uniquement aux investisseurs et aux détenteurs de capital qui cherche des profits mais cette entreprise doit rendre des comptes et assumer la responsabilité, et alors cela c'est le fondement de la RSE.
Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans le pilotage de la RSE, particulièrement dans le contexte des entreprises marocaines. En intégrant des mesures de performance sociales, environnementales et économiques, le contrôle de gestion permet aux entreprises de surveiller et d'évaluer leur impact sur la société et l'environnement.
En effet, le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance. Etre performant signifie être à la fois efficace et efficient : la condition de l'efficacité est réalisée lorsque l'entreprise arrive à attendre ses objectifs initialement définis, alors que l'efficience renvoie à la capacité d'atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens possibles.
Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance. Elle représente un équilibre de trois dimensions qui sont économiques, sociales et environnementales aux instruments existants, aux visions stratégiques et aux pratiques des entreprises.
Une question centrale liée à cette problématique pourrait être : « ***Comment les outils de contrôle de gestion peuvent-ils être adaptés pour mesurer efficacement la performance en matière de responsabilité sociétale des entreprises marocaines ?*** »
L'objectif de cet article consiste à analyser l'impact de la mise en œuvre des piliers de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les techniques du contrôle de gestion sur la performance globale des entreprises marocaines. Alors le recours aux instruments du CG pour le pilotage de la RSE dans en mesurant la performance des entreprises.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette partie, nous allons voir le cadre conceptuel de notre thématique, à savoir la RSE, le CG et la performance.

### 1.1. Cadre Conceptuel

La responsabilité sociétale des entreprises :
La RSE c'est la responsabilité sociale (elle se rapporte aux personnes notamment les salariés) ou sociétale (elle se rapport à la société).
Le mot d'origine Corporate Social Responsability en anglais et la traduction du mot social en français a deux significations social et sociétale. Donc nous trouvons la référence ISO 26000 qui parle sur la responsabilité sociale des entreprises.
Les entreprises, dans le domaine sociétal, englobe les trois principaux piliers qui sont le social l'économique et l'environnemental, et nous parlons de la responsabilité parce que chaque société a des activités qui ont des impacts sur les parties prenantes (salariés, les clients, l'environnement) et qui sont le fait générateur de la démarche RSE.
Bien évidemment, ce terme a connu une évolution depuis les années 50 et qui est lie à la notion de DD. Donc la naissance de la RSE était apparue aux Etats unis et elle est venue pour répondre à une importante question, qui est la suivante : Est-ce-que les entreprises ont une responsabilité dans la société par rapport à ses impacts ? Alors ce questionnement a été renforcé par les

scandales qui ont été avoir au monde durant ces années soit de la part des grandes multinationales soit de la part des petites et moyennes entreprises, donc il est clair que les consommateurs sont très vigilants par rapport aux comportements des entreprises et depuis 100ans les comportements des entreprises ont peu évolué. De ce fait selon les mouvements de Boycott, qui ont venu pour répondre à ces comportements tels que le travail des enfants, les accidents de pollution des entreprises. Donc aujourd'hui l'entreprise doit être carrément institutionnalisée dans certaines zones du monde.

Il existe de nombreux efforts de définir et d'encadrer cette notion, néanmoins, les chercheurs ne sont pas arrivés à une même définition qui serait généralement acceptée.

Dans la littérature concernant la RSE, nous pouvons trouver plusieurs définitions possibles de ce concept.

Selon Howard Bowen (1953), qui est un économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RSE et le père fondateur ou l'architecte de la RSE définis la RSE, dans son ouvrage (responsabilité of the businesses man), comme étant « obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société ».

Selon l'économiste Milton Friedman (1970) : « L'entreprise a une seule responsabilité sociale c'est d'utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude ».

Carroll (1979) définit la responsabilité sociale comme étant : « une intégration de l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ».

Selon Davis 1960-1973 : « La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au -delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise. »

Me Guire 1963 : « L'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au -delà de ces obligations ».

Walton 1967 : « Le concept de responsabilité sociale reconnait l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des tops managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts. »

Jones 1980 : « L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux ».

Wood 1991 : « La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction des trois niveaux d'ana lyse, institutionnel, organisationnel et individuel ».

Selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) : « La responsabilité des entreprises va au-delà de la fonction essentielle de la réalisation d'activités commerciales. Les entreprises sont censées ce conformer aux divers lois qui leur sont applicables sur le plan pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans le droit formel »

La commission européenne (CE) définit la RSE comme étant «Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes».

L'institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR) en France définit la RSE de manière suivante : «Une démarche volontaire de conduite des affaires des entreprises, qui reflète la contribution des entreprises au développement durable

lequel est défini comme le développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins».
Egalement nous avons la définition de l'International Standardization of Organisations (L'ISO) qui propose une définition de la RSE formulée comme suit : « Action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société de développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux habituelles de l'organisme ».
Le contrôle de gestion :
Dans les années 20, l'émergence du contrôle de gestion apparaît sous forme des pratiques. Ces pratiques du contrôle de gestion sont plus anciennes que la théorie ou du contrôle de gestion en tant qu'une discipline. Alors les pratiques ont été en avance par rapport à la théorie. Et à partir du 1965, les théoriciens ont commencé de définir le concept du contrôle de gestion.
Avec le temps, l'entité qui était de petite taille, de petite structure, elle a devenu aujourd'hui de grande taille et de grande structure, et donc le contrôle a évolué et les dirigeants n'ont pas la possibilité de tout contrôler, vu le développement et les changements du taille et du structure, et vu au nombre de décision à prendre, donc il était indispensable de penser à une autre forme du contrôle spécifique et spéciale.
Le contrôle de gestion est alors un instrument de pilotage d'entités et il vise à déléguer des pouvoirs. Dans les années 70, les responsables n'ont pas le pouvoir à tout contrôler, autrement dit il était nécessaire de faire la délégation et la décentralisation des tâches entre les responsables et leurs subordonnés, en gardant le contrôle à distance (Contrôle de résultat : Le contrôle des résultats à atteindre, généralement sous la forme d'objectifs mesurables par des indicateurs de performance. Souvent inscrit dans le cadre d'un management par objectif, le contrôle des résultats est en effet inséparable de l'évaluation des performances. Pour beaucoup, c'est l'essence même du contrôle de gestion moderne)[19], et donc la négociation d'objectif et l'analyse des résultats s'effectuent entre les supérieurs et leurs subordonnés.
La délégation peut être organisée, facilitée et encadrée grâce à des outils comme les tableaux de bord par exemple.
La performance globale :
La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise.
Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.
D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de la performance a connu une augmentation d'usage, et la mesure de cette devient de plus en plus complexe.
La performance globale de l'entreprise a une longue histoire dans le monde, mais son apparition pour la première fois remonte au milieu du 19ème siècle en France.
La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

[19] Le contrôle de gestion Naro, Gérald Augé, Bernard, année 2011

La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile, car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle de la performance serait donc encore plus pénible.
L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle. (ZERIBI BENSLIMANE Olfa, BOUSSOURA Ezzeddine).
Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.
« Peut-on définir la performance?», s'interrogeait Annick Bourguignon en 1995, du fait de la polysémie qui a toujours entouré cette notion, tant dans le domaine des sciences économiques que celui des sciences de la gestion. La performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre (Bourguignon, 1995).
Et pourtant, comme le dit si bien Lebas(1995) dans un article fort controversé, « il faut définir la performance », même si l'on admet que l'exercice est risqué et assez périlleux, la définition de la performance devant reconnaitre le caractère polysémique du terme.
Pour Lebas (1995), « la performance, c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients ».
Alglave et al (2008) ont affirmé que la performance globale est schématiquement passée d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.
Selon Baret (2006), la performance globale, définit comme étant : « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales », est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.

### 1.2. Cadre Théorique

Plusieurs cadres théoriques seront mobilisés pour traiter le concept de la RSE avec d'autres notions, plus précisément la performance globale en analysant les facteurs déterminants de l'engagement responsable des entreprises, ainsi que l'utilisation des pratiques de la démarche RSE au sein des entreprises pour réaliser une performance sociale, économique, organisationnelle et environnementale.
Plusieurs cadres théoriques seront mobilisés pour définir le concept de la RSE, à savoir la théorie des parties prenantes (Reyaud et Donterwill, 2005 Capron et Quairel, 2007), les théories sociologiques néo-institutionnelles.

- La théorie des parties prenantes
- La théorie néo-institutionnelle

Dans l'objectif de simplifier la compréhension du concept de la RSE pour les praticiens, plusieurs auteurs ont proposé des modèles explicatifs de la RSE et de sa diffusion. Certains modèles expliquent son contenu, d'autres expliquent les processus de sa mise en œuvre et d'autres sa perception aux différents niveaux organisationnels et institutionnels des relations de l'entreprise avec ses PP et la société. Nous passons à citer, ci-après, les principaux modèles pertinents à notre problématique de recherche à savoir :

- Le modèle du Committee for Economic Development (CED) ;
- Le modèle de Carroll ;
- Le modèle de Wood ;
- Le modèle de Clarkson et Swanson ;

- Le modèle de Matten et Moon ;
- Le modèle de Scott.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Pour étudier et répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une revue de la littérature variée comprenant les articles, les thèses et les ouvrages qui traitent presque les mêmes sujets de recherche.
Le design méthodologique proposé a pour objectif de savoir la contribution du CG au pilotage de la RSE en assurant une performance globale des entreprises au Maroc.
Nous utiliserons le modèle triple bottom line (économique, social, environnemental) comme cadre conceptuel pour évaluer les performances des entreprises.

## 3. RÉSULTATS RÉALISÉS (REVUE DE LITTÉRATURE)

Le contrôle de gestion peut aider les entreprises à identifier et à intégrer des indicateurs clés de performance liés à la RSE dans leurs tableaux de bord, permettant ainsi un suivi régulier des progrès et des performances en matière de responsabilité sociétale. Donc il peut surveiller les indicateurs sociaux tels que le bien-être des employés, la diversité et l'inclusion, et mesurer leur impact sur la performance globale de l'entreprise.
Il peut être utilisé pour aligner les objectifs financiers de l'entreprise avec ses objectifs RSE. Cela implique l'affectation efficace des ressources financières pour soutenir les initiatives sociales et environnementales.
Dans le même sillage, les outils de contrôle de gestion peuvent aider à évaluer les coûts et les bénéfices des initiatives RSE, permettant ainsi aux entreprises de prendre des décisions informées sur les investissements à long terme dans des projets socialement responsables.
Les systèmes de contrôle de gestion peuvent faciliter la collecte, la vérification et la communication transparente des données RSE aux parties prenantes internes et externes, renforçant ainsi la confiance et la réputation de l'entreprise. Ces systèmes peuvent être utilisés pour mettre en place des incitations et des récompenses pour les employés qui contribuent de manière significative aux initiatives RSE, favorisant ainsi l'engagement et la participation active.
Il peut aider à identifier et à gérer les risques liés à la RSE, tels que les risques environnementaux ou sociaux, en mettant en place des mécanismes de contrôle adaptés pour atténuer ces risques.
Les départements de contrôle de gestion peuvent mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation au sein de l'entreprise pour encourager les employés à adopter des comportements socialement responsables, renforçant ainsi la culture d'entreprise axée sur la RSE.
Le CG peut faciliter le benchmarking des performances RSE de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises du secteur, identifiant ainsi les meilleures pratiques à adopter pour améliorer continuellement les performances RSE.

## REFERENCES :

ACFCI (2006), « La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI », octobre.
Acquier, A. et Aggeri, F. (2008), « La responsabilité sociale des entreprises : une généalogie de la pensée managériale », Revue Française de Gestion.
Aggeri F. et Godard O. (2006), « Les entreprises et le développement durable », Entreprises et histoire, vol. 4, n° 45.

Anthony R., Dearden J., Vancil Th., « Management Control Systems », Edition Homewood, Irwin. 1965
BOUQUIN H. « Le contrôle de gestion ». 8e éd., PUF 2008, Paris. Page 53
DESIRÉ-LUCIANI M, HIRSCH D, KACHER N, POLOSSAT M, « Le grand livre du contrôle de gestion », Édition Eyrolles 2013. Page 11.
Fall, Touba, Editeur: EMS Editions, Pratiques de GRH, performance sociale et cultures dans les entreprises sénégalaises : Étude de cas,2019.
Gabrielle Suchaud, RSE & PERFORMANCE GLOBALE La RSE comme levier de Performance Globale et de Légitimité : vers une entreprise à impact positif sur ses territoires d'implantation.
Greenwich, CT: JAI Press.Combes, M. (2005), « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », Revue internationale sur le travail et la société, Vol 3, N°2.
H. BOUQUIN, (2004) confirme cette ambigüité ; puisqu'il souligne qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus.»
Huberman, A-M. et Miles, M-B, (2003). Analyse des données qualitatives, (2ème Ed), DeBoeck, Paris. Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. Business and Society Review. Jones T.M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics",
Joseph Bruno Njaya : L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun.
Krichewsky, D. (2012). La responsabilité sociale d'entreprise : un méta-encastrement des firmes. Une analyse du cas indien. Ecole doctorale de Sciences Po.
Krichewsky, D. (2012). La responsabilité sociale d'entreprise : un méta-encastrement des firmes. Une analyse du cas indien. Ecole doctorale de Sciences Po.
La performance sociale éveille-t-elle les sens de l'entreprise ? : Livre blanc Ed. 1, Collectif, Eyrolles, 2017.
Labelle, F. et Pasquero, J. 2006. « Alcan et le paRTenalisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20ème siècle », Entreprises et Histoire, no.45. Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonnani, C., & Hudson, S., 2010. «La Responsabilité sociale des entreprises - Théories et pratiques ». Paris: Dunod.
Malki, T. (2010). Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc (Doctoral dissertation, Aix Marseille 2).
MALLOT.J-L, JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion », Ed. Organisation, Paris, 1998, P.182
O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. A. LORAIN, F. FOURCADE & J. MORALES, 2011) , Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education .»

# Actionnariat salarié, un vecteur de performance

***El KERBANI Meriem***
*Université Hassan II-Casablanca.*
*Email* ***: meriem.elkerbani-etu@etu.univh2c.ma***

***ELOUADI Sara***
*Université Hassan II- Casablanca.*
*Email* ***: elouadisara@gmail.com***

***Résumé***

L'actionnariat salarié fait actuellement l'objet d'une réflexion politique et syndicale et pourrait susciter de nouveaux comportements. Le pouvoir que les salariés peuvent acquérir par leurs propres actions implique-t-il un contrôle sur la gouvernance de l'entreprise. Les auteurs démontrent à travers une réflexion théorique que ce type d'actionnariat constitue un atout pour le management et un mode de régulation non négligeable des conflits d'intérêts.
Nous allons présenter dans ce travail une revue de littérature sur l'impact de l'actionnariat salarié sur la performance organisationnelle. Dans une première partie nous nous intéresserons à la présentation de l'effet de l'actionnariat salarié sur la performance organisationnelle autrement dit sur les attitudes et les comportements des salariés. La deuxième partie a pour objet de présenter les obstacles et freins qui empêchent l'instauration des plans d'AS au sein des entreprises.
**Mots-clés :** Actionnariat Salarié, performance organisationnelle, attitudes et comportements des salariés.
**Abstract**
Employee share ownership is currently the subject of political and union reflection and could lead to new behaviours. The power that employees can acquire through their own actions implies control over the governance of the company. The authors demonstrate through a theoretical reflection that this type of shareholding is an asset for management and a significant mode of regulation of conflicts of interest.
In this work, we will present a literature review on the impact of employee share ownership on organizational performance. In a first part we will focus on the presentation of the effect of employee share ownership on organizational performance, in other words on employee attitudes and behaviors. The second part aims to present the obstacles and obstacles that prevent the implementation of employee share ownership plans within companies.
**Keywords:** Employee share ownership, organizational performance, employee attitudes and behaviours.

## INTRODUCTION

La crise économique que nous traversons nous oblige à réfléchir à toutes les solutions innovantes qui peuvent contribuer à la transformation de notre économie et d'un retour de la croissance au monde. Parmi elles se trouve l'actionnariat salarié et ses nombreux atouts, dont le premier est d'allouer utilement l'épargne accumulée par les salariés lors des confinements successifs. Mais c'est aussi et surtout un mécanisme qui donne à chaque salarié l'opportunité de s'associer de façon plus intime aux résultats de son entreprise : en plus de lui constituer une épargne, cette forme de participation favorise son investissement personnel et son engagement à la réussite de l'entreprise. L'actionnariat salarié, enfin, constitue un vecteur et un atout pour le management.

Le but de ce travail est de présenter le rôle de l'actionnariat salarié dans l'entreprise. Plus précisément, notre objectif est de pouvoir évaluer l'impact positif ou négatif d'une plus grande participation des salariés au capital social de leur entreprise, et d'évaluer l'intégration et la participation de ces derniers dans leur entreprise.

Pour ce faire, nous allons aborder dans une première partie la revue de littérature sur l'effet de l'AS sur la performance organisationnelle particulièrement sur les attitudes des salariés au travail, et dans une 2ème partie nous nous intéresserons à la présentation des obstacles et freins qui empêchent l'instauration des plans d'AS au sein des entreprises.

## 1. L'ACTIONNARIAT SALARIÉ : UNE APPELLATION UNIQUE POUR DES PRATIQUES TRÈS DIFFÉRENTES

Selon le "National Center for Employee Ownership" (NCEO) aux Etats-Unis, L'actionnariat Salarié 'AS' est un « plan dans lequel la majeure partie des salariés d'une entreprise possèdent des actions de leur entreprise, même s'ils ne peuvent pas exercer le droit de vote attaché aux actions et même s'ils ne peuvent pas les revendre avant leur départ de l'entreprise. » (Rosen, Klein, K. J, & Young, K. M, 1986). La « Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés » (FAS), définit pour sa part l'actionnaire salarié comme « un actionnaire qui a acquis des actions de l'entreprise qui l'emploie, lors d'opérations d'offres d'actions réservées à tous les salariés de cette entreprise ; il possède ces actions soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE ou d'une SICAV d'actionnariat salarié. » (FAS, 2006, p. 43). Ces deux définitions de l'actionnaire salarié sont très marquées par les contextes respectifs, mais montrent tout de même que l'AS est un concept large qui regroupe des réalités très différentes. En termes managériaux, les différences peuvent être également très importantes. Plusieurs paramètres peuvent varier entre les divers systèmes d'AS, et les diverses législations prévues selon les pays peuvent rendre les conditions pratiques très différentes. Les principales variables sont les suivantes : L'acquisition des titres. Les actions peuvent être acquises par les salariés au cours du marché ou, comme c'est le cas le plus souvent, à un cours décoté. La source d'argent peut être le capital des salariés, des primes d'intéressement à la performance ou de participation aux bénéfices, des abondements de l'entreprise et/ou un emprunt comme c'est le cas pour le ESOP. Le caractère direct ou indirect de la propriété. Il existe une différence importante entre ce que l'on appelle l'actionnariat direct, dans lequel le salarié est directement propriétaire des actions de son entreprise, et l'actionnariat indirect, dans lequel c'est une autre entité (l'ESOP ou le FCPE en France) qui est propriétaire des titres pour le compte des salariés. Cette distinction peut avoir des implications importantes, notamment au niveau de l'exercice du droit de vote.

## 1.1 L'Actionnariat Salarié Entre La Participation Financière Et La Participation À La Prise De Décision

Pour nous aider à comprendre le concept d'actionnariat salarié, nous verrons sa place dans les concepts plus larges de « participation financière » et « participation à la prise de décision ».

De manière global, «la participation des employés signifie le partage d'un ou plusieurs droits de propriété avec les employés» (Pérotin & Robinson).

Il existe des pratiques qui ne participent qu'à des fins lucratives, des pratiques qui participent à la prise de décision et, finalement, l'AS, qui peuvent regrouper les comportements qui participent au capital, aux résultats et à la prise de décision.

- La Participation aux Bénéfices :

La participation aux bénéfices signifie le partage des bénéfices entre ceux qui fournissent le capital et ceux qui fournissent du travail en fournissant aux employés une partie variable des revenus directement liés aux bénéfices ou autres revenus en plus des salaires fixes. Il s'agit d'un plan global et est généralement applicable à tous ou à de nombreux employés.

Il existe une différence entre la participation aux bénéfices délivrée en espèce et la participation aux bénéfices différée. La différence entre ces deux systèmes est importante car dans le premier cas, il s'agit d'une compensation immédiate versée en espèces, alors que dans le second cas il s'agit d'une compensation différée dans le cadre de laquelle la prime est placée dans un fonds d'investissement et le salarié ne peut pas disposer des sommes immédiatement.

- La Participation à la Prise de Décision :

Différents types de systèmes de participation à la prise de décision sont proposés à partir de critères de distinction ou à partir des types de pratiques en jeu. Au niveau des critères distinctifs, Bermstein a mentionné trois dimensions dont le degré de contrôle dont les salariés disposent sur une décision donnée, les questions qui peuvent exécuter ce contrôle et le niveau organisationnel concerné.

En ce qui concerne le premier dimension, Bernstein recommande que le degré de contrôle que les employés puissent exercer soit continu. Le cas extrême implique la mise en place d'une simple "boîte à idées" qui maximise la représentation des employés au niveau du conseil d'administration de l'entreprise. Il illustre les deuxième et troisième dimension à travers une série de pratiques de participation continue qui vont des décisions concernant les conditions de travail et les règles de sécurité. (Bernstein, 1976).

(Dachler & Wilpert, 1978) Ont également distingué divers aspects de la pratique de la participation qui pourraient changer, et qui se recoupent dans une certaine mesure le domaine de Bernstein. La première dimension distingue la participation formelle et informelle. "Les pratiques formelles de participation sont clairement déterminées ou obligatoires, tandis que les pratiques informelles sont produites par consensus entre les membres de l'organisation."

La deuxième dimension distingue la participation directe de la participation indirecte. Les employés peuvent participer directement et personnellement à la prise de décision, mais ils peuvent également exercer ce droit indirectement par l'intermédiaire de représentants. Le troisième aspect concerne les opportunités de participation. Ici, les auteurs parlent de la continuité du degré d'influence des employés sur la prise de décision. D'une part, on peut

imaginer que les employés ont le pouvoir de décision final, et d'autre part, ces derniers peuvent simplement faire des suggestions.

L'AS peut être considéré comme une forme indirecte d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise cette participation est obtenue grâce aux dividendes et à l'appréciation du cours des actions. Les employés peuvent obtenir les titres de leur entreprise de trois manières : achat direct de titres, exercice d'options sur actions ou transferts par le biais de sociétés d'investissement qui achètent des titres de l'entreprise et les enregistrent régulièrement dans les comptes de titres des employés. Ces entreprises peuvent emprunter de l'argent pour effectuer de telles acquisitions.

Il existe de nombreuses différences entre la simple participation aux bénéfices et l'AS. Par exemple, nous pouvons citer le fait que la relation de participation implique des performances passées, et AS a le droit de se produire à l'avenir. Les niveaux de risque peuvent également être considérés comme différents. En fait, lorsque le dividende sur la participation aux bénéfices est payé, sa valeur ne change pas comme les actions. Enfin, que ce soit dans l'esprit des salariés ou dans les négociations avec les partenaires sociaux, la participation financière est considérée comme faisant partie intégrante du plan de rémunération. AS rend les employés copropriétaires de l'entreprise et leur permet d'exercer un certain degré de droits afin que nous puissions avoir la possibilité d'analyser à l'avenir le pouvoir de décision au sein de l'entreprise.

Après avoir placé l'AS dans diverses pratiques dites de participation, nous allons maintenant présenter l'état d'art de l'actionnariat salarié afin d'exposer les incidences théoriques de l'actionnariat salarié sur la performance des entreprises ont met l'accent sur la théorie d'agence. En deuxième lieu, jeter l'œil sur les récents travaux qui ont traité l'impact d'AS sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

## 2. ASPECT THÉORIQUE & EMPIRIQUE D'AS

### 2.1.Cadre théorique : Théorie de l'Agence

Le premier référentiel qui peut être utilisé pour définir la position des salariés dans l'entreprise provient de la théorie de l'agence, qui explique le comportement des agents économiques (actionnaires, dirigeants, salariés) sur la base d'arrangements ou de contrats formels. Ou les lier de manière informelle à l'entreprise et mettre l'accent sur les problèmes d'incitation, de motivation et de contrôle qui se posent lors de l'établissement de cette relation.
La théorie normative de l'agence vise à définir les meilleurs contrats qui peuvent réduire le coût des conflits d'agence provoqués par une relation unique dans le cadre du modèle principal / agent. (Chourreaux. G, 1997,)
En effet, l'entreprise devrait répondre aux plusieurs attentes et objectifs à savoir :

- Ceux des actionnaires qui cherchent la maximisation de la rentabilité et de la valeur des capitaux propres investis,
- Ceux des gestionnaires visant la maximisation de la valeur de l'entreprise à travers, par exemple, l'augmentation du chiffre d'affaire,
- Et ceux des salariés cherchant la protection de leur emploi et l'augmentation de leurs rémunérations.

Dans la littérature financière, il est davantage question d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des autres acteurs de l'entreprise qui utilisent souvent la « théorie des agents ». Cela implique des problèmes qui surviennent dans les entreprises où le propriétaire (principal) n'est pas celui qui exerce un pouvoir quotidien et, par conséquent, ce pouvoir doit être délégué au dirigeant (agent). Dans cette configuration, les agents peuvent ne pas agir dans le meilleur intérêt du principal, car leurs objectifs respectifs peuvent être différents.

À ce stade, Charreaux souligne que l'idée principale peut être résumé comme suit*:« en raison des divergences d'intérêts entre individus ou organisations, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération* ». (Charreaux. G, 1999)
Cependant, Jensen et Meckling ont suggéré que la première option du principal était d'engager quelqu'un chargée de contrôler les agents. Cette option est coûteuse et elle doit également garantir que les contrôleurs des salariés ne se mettent pas de côté des salariés. La participation financière est considérée comme un moyen de résoudre ce problème car, en théorie, elle permet aux intérêts des salariés d'être cohérents avec ceux de leurs employeurs. (Kruse, 1993)
A cet titre, French (French J. L, 1987)soutient l'idée que les employés détenant des actions peuvent être plus disposés que les autres actionnaires à faire pression sur le management pour améliorer la performance de l'entreprise. Dans ce cas, l'adoption de la formule d'actionnariat salarié peut constituer une solution peu coûteuse et efficace pour assurer la stabilité de l'alliance, c'est-à-dire qu'elle peut favoriser le développement de la coopération entre les parties prenantes, puisqu'il s'agit d'un mécanisme d'incitation à la performance qui permet aux salariés de représenter les organes de décision et de contrôle de l'entreprise. (DAHIM, 2009)
En bref, l'actionnariat salarié peut réduire les coûts d'agence et plus le nombre d'actionnaires salariés est important, plus le contrôle des salariés sur la performance financière est important.
Le rôle justificatif de l'actionnariat salarié dans le cadre de la théorie de l'agence trouve son origine dans la résolution des conflits d'intérêts actionnaires/dirigeants, qui résultent de la séparation de la propriété et du pouvoir, une telle dissociation du pouvoir et de la propriété entraine la naissance de coûts d'agence, qui doivent être limités par des mécanismes de résolutions appropriés (Poulain-Rehm, 2006). En effet, les plans d'actionnariat salarié semblent jouer aujourd'hui un rôle non négligeable dans la résolution des conflits d'agence qui peuvent apparaître entre les dirigeants et les actionnaires d'un côté et les salariés et les actionnaires d'un autre côté. (MEHDI, 2018)

## 2.2 Revue de la littérature empirique sur le lien actionnariat salarié – performance organisationnelle

Afin de mieux comprendre les interactions organisationnelles résultant de la mise en œuvre de l'actionnariat salarié au sein de l'entreprise, nous présentons quelques recherches empiriques qui examinent les attitudes et comportements des salariés dans le cadre du système d'actionnariat salarié.

L'actionnariat salarié a fait l'objet de nombreuses recherches, principalement anglo-saxonnes, ces nombreuses publications tendent à montrer l'impact positif des pratiques d'actionnariat salarié sur les attitudes et comportements des salariés. En effet, dans le cadre d'une méta-analyse de Sesil et al. (2001) portant sur 26 études, Il a été constaté que l'actionnariat salarié avait un impact positif sur les attitudes et les comportements des salariés. Les résultats de ces études suggèrent que les salariés actionnaires adoptent des attitudes au travail différentes de celles des salariés traditionnels. A ce niveau, la question qui se pose : quelles attitudes qui peuvent être observés chez les actionnaires salariés ? Pour répondre à cette question, nous désignons la littérature sur le comportement organisationnel pour analyser une variété d'attitudes des salariés au travail qui sont considérés comme essentiels à la performance organisationnelle.

La majorité des études empiriques traitant des effets induits par l'actionnariat salarié sur les attitudes organisationnelles montrent que la participation contribue à l'émergence de

comportements productifs. Long (1978a, 1978b, 1980 et 1982) a constaté dans ses travaux une plus grande motivation des salariés actionnaires, principalement en raison de la participation perçue aux décisions.

Le lien direct entre motivation et performance a été étudié par Russell et al. (1979), leurs résultats montrent l'existence d'une meilleure qualité de travail des salariés actionnaires, expliquée par une nette diminution des réclamations des clients. (Russell, Hochner, A, & Perry, S. E, 1979)

Aussi, l'enquête menée par (Dondi, 1994) indique que pour les entreprises françaises, la motivation est le premier objectif assigné à l'actionnariat salarié.

Et comme résultat direct de la motivation, la productivité est l'un des effets les plus relayés d'une politique fondée sur l'actionnariat salarié. À cet égard, Jones et Kato (1995) constatent une augmentation de la productivité de 4% à 5% seulement 3 à 4 ans après l'introduction des plans d'actionnariat salarié. (Jones & Kato, T, 1995)

Et dans le contexte des entreprises françaises, l'étude de Vaughan-Whitehead (1992) affirme que la mise en place des plans l'actionnariat salarié induit des effets organisationnels positifs dont l'amélioration de la motivation, de l'implication, de la qualité de travail et de la production, et génère une baisse de l'absentéisme et du *turn-over*.

De même, l'étude attitudinale internationale de (Caramelli.M, 2006) montre que l'actionnariat salarié a des effets positifs sur l'implication émotionnelle, la satisfaction au travail, la motivation et la rétention du personnel.

Par ailleurs, l'étude d'Elouadi, S (2015) dans le contexte des entreprises françaises du SBF 250 montrent que l'actionnariat salarié conduit à une meilleure satisfaction des actionnaires salariés, une meilleure implication organisationnelle et une moindre intention de départ.

Dans un autre contexte, une étude récente sur les entreprises camerounaises explique que le niveau moyen de création de richesse actionnariale a tendance à augmenter pour les entreprises ayant le taux d'actionnariat le plus élevé. L'étude conclut, alors, que l'actionnariat salarié est un levier de création de richesse actionnariale dans les entreprises camerounaises. (Alim & Tsapi Victor, 2019)

Une étude réalisée dans le contexte français des entreprises du SBF 250 par Elouadi, montre que l'émanation des effets positifs de l'actionnariat salarié n'est pas automatique et est conditionnée par la présence des variables incitatives. Il s'agit de l'octroi d'abondement, la présence d'administrateurs actionnaire salarié et l'existence d'une association d'actionnaires salariés. (Elouadi, S, 2020).

## 3. LES FREINS D'INSTAURATION D'AS :

A l'heure actuelle, le développement de l'actionnariat salarié est porteur de perspectives prometteuses. Mais l'actionnariat salarié est encore un mouvement naissant, très peu plébiscité, qui mérite d'être consolidé. Ceci peut se justifier par certains obstacles et certaines lacunes de la réglementation qui pourraient freiner sa progression qui résident dans :

La diffusion inégalitaire de l'actionnariat salarié : Elle se limite aux grands groupes financiers qui proposent ce mode d'épargne à leurs salariés. Une enquête sur l'actionnariat salarié en France montre que l'actionnariat salarié est majoritairement pratiqué par les grandes firmes, mais également présent dans certaines petites et moyennes entreprises de moins de 50 ou 100 salariés, qui sont généralement des entreprises innovantes à forte croissance. 17 % des entreprises de plus de 2.000 salariés et près de 10 % des entreprises de 10 à 49 salariés lient leurs salariés à leur capital. De même pour le Maroc, le dispositif d'actionnariat salarié est peu

développé seul limités aux grands capitalisations boursières et les filiales des multinationales étrangères.

Cependant, cette inégale diffusion de l'actionnariat salarié est aussi fonction de la catégorie de salariés. Or, ce dispositif est limité seulement à deux catégories de salariés. D'une part, les experts aux compétences pointues, très mobiles à l'échelle internationale et relevant du " modèle professionnel " qui s'appuie sur des individus porteurs d'innovations technologiques ou d'un savoir-faire particulier. D'autre part, les salariés qui sont au cœur de la compétence des grandes entreprises et qui doivent être polyvalents et s'adapter rapidement.

De plus, l'un des principaux obstacles à la croissance de l'AS est le manque d'informations sur les avantages de l'AS tant pour les partenaire d'entreprises que pour les salariés. L'actionnariat salarié ne peut donc être pérenne que s'il existe une information claire vers les salariés et des salariés actionnaires.

Une autre raison plus cruciale qui empêche l'essor de l'AS est Les failles de la réglementation actuelle. En effet Si le développement de l'actionnariat salarié reste fragile et rencontre des obstacles, il pourrait également souffrir de certaines failles de la réglementation existante. La réglementation actuelle, par son caractère incitatif, a certes permis un essor de l'actionnariat salarié mais reste encore insuffisant, Car ce n'est qu'en 2013 qu'un texte de loi consacrant des incitations fiscales a été voté et jugé insuffisant par les entreprises. Ainsi cette réglementation reste inadaptée à certaines évolutions du monde du travail.
Or, le développement de l'actionnariat salarié doit passer par l'engagement et la participation réelle de tous les partenaires : du pouvoir public, des entreprises, des prescripteurs professionnels (experts-comptables et conseillers financiers) et des branches syndicales afin d'instaurer un contexte favorable à une réelle association du travail et du capital.

## CONCLUSION

A travers notre travail, nous avons exposé les différentes études empiriques sur le lien entre l'actionnariat salarié et performance des entreprises dont les résultats nous a permis d'explorer deux perspectives : D'une part, L'actionnariat salarié a pour vocation d'inciter les salariés en influant sur leurs comportements et attitudes, d'autre part, il a des implications sur la performance de l'entreprise. En devenant actionnaires, les salariés témoignent leur confiance dans le devenir de la firme. Cette confiance suscite de nombreuses attitudes positives comme la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'attachement à l'entreprise.
L'ensemble de ces résultats présentent des éléments de réflexion aux responsables des entreprises afin de les inciter à adopter des plans d'actionnariat salarié.

## Références


Alim, O., & Tsapi Victor. (2019). *L'actionnariat Salarié Et La Création De Valeur Partenariale Dans Les Entreprises Au Cameroun.*

Bernstein. (1976). *Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making.* Journal of Economic Issues, p. 490-515.

Caramelli.M. (2006). *Une étude des effets de l'actionnariat salarié dans le contexte de l'entreprise multinationale : une approche attitudinale interculturelle .* Thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier II.

Charreaux. G. (1999). *La théorie positive de l'agence : lectures er relectures.* Economica.

Chourreaux. G, i. l. (1997,). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises.*

Dachler, & Wilpert. (1978). *Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation.* Administrative Science Quarterly, vol. 23, p. 1-39.

DAHIM, N. (2009). *ACTIONNARIAT SALARIE :.* Rabat: UNIVERSITE MOHAMED V - AGDAL FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES.

Dondi, J. (1994). *L'Actionnariat des Salariés dans les Entreprises Françaises: l'Identification de son Rôle à l'aide de Résultats Empiriques. .*

Elouadi, S. (2015). *LES EFFETS ATTITUDINAUX DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DANS LE CONTEXTE DES ENTREPRISES FRANÇAISES DU SBF 250.* Cairn.

Elouadi, S. (2020). *L'influence des variables incitatives sur la satisfaction des actionnaires salariés : une modélisation par équations structurelles.*

French J. L. (1987). *Employee perspectives on stock ownership: financial investment or mechanism of control?* Academy of Management Review.

Jones, D. C., & Kato, T. (1995). *The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans.*

Kruse, D. (1993). *Profit-Sharing: does it Make a Difference? The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing Plans.* Kalamazoo, Michigan.

MEHDI, O. (2018). *Les Effets De L'Actionnariat Salarié Sur La Performance Dans Le Cadre De La Gouvernance D'Entreprise: Une Méta-analyse.* Thèse de doctorat.

Pérotin, & Robinson. (n.d.). *Participation aux bénéfices et Actionnariat Salarié: les Eléments du Débat.* Luxembourg.

Poulain-Rehm, T. (2006). *« Gouvernance et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle ».* Bordeaux: université Bordeaux.

Rosen, C., Klein, K. J, & Young, K. M. (1986). *Employee Ownership in America, The Equity Solution.* USA: Lexington Books.PP 13-14.

Russell, R., Hochner, A, & Perry, S. E. (1979). *Participation, Influence and Worker-Ownership.*

# IMPACT DES TIC SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL CAS DES TECHNOLGIES DE GESTION ADMINISTRATIVE DANS LES SERVICES SCOLARITE ET INFORMATIQUE DE L'UNIVERSITE ABDELAMLEK ESAADI : REVUE DE LITTERATURE ET PROPOSITION DE MODELE DE RECHERCHE

**JABER NIRMINE**
*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*
*Email : nirmine.jaber@etu.uae.ac.ma*

**BALHADJ SAID**
*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*
*Email : sbalhadj@uae.ac.ma*

**Résumé**

*Face aux défis de la modernisation de nature à propulser l'efficience de l'écosystème de l'enseignement supérieur concrétisée par le pacte ESRI 2030* ***(Plan national d'accélération de la transformation de l'écosystème de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation****), il semble essentiel d'étudier la perception d'impact des technologies d'information et de communication sur le bien-être au travail des agents administratifs dans les établissements de l'enseignement supérieur. En conséquence, la question que nous nous posons est de savoir comment ces technologies d'information et de communication impactent-elles le bien-être au travail des « usagers » dans notre cas les administratifs de service scolarité et informatique en raison de la nature de leurs tâches quotidiennes caractérisés par l'utilisation massive des outils informatiques en l'occurrence l'application pour la gestion des enseignements et des étudiants Apogée initié par (l'Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements* ***,AMUE*** *depuis 2002).La question de recherche s'annonce ainsi comme suit* ***: Comment un outil de gestion technologique pourrait être une source de bien-être au travail ou de malaise des administratifs dans le service pédagogique et de scolarité de l'université Abdelmalek Esâadi ?*** *En effet, nous sommes convaincus que la numérisation est cruciale pour la bonne marche des services publics et que la prise en compte du facteur humain est estimable pour la réussite de l'outil et en conséquence de la performance de l'entité adoptante. A travers ce travail de recherche nous proposons le modèle Exigences-Ressources de (****Bakker et al.,2003,2005,2007,2013****) comme cadre théorique d'analyse qui permettrait de modéliser la relation entre l'utilisation des TIC et le bien-être au travail toute en apportant des modifications de façon à adapter le modèle théorique à notre cas concret.*

**Mots clés :** ***Technologies d'information et de communication -Bien-être au travail-Modèle Exigences Ressources-Personnel administratif.***

## INTRODUCTION

De nos jours les Technologies d'information et de communication occupent une place primordiale dans notre société à tous les niveaux économiques, sociales, environnementales leur influence ne fait que s'étendre à de multiples domaines. Le secteur de l'enseignement supérieur a été parmi les pionniers qui a instauré le numérique dans ses structures en l'occurrence les universités Marocaines qui malgré leurs efforts fournis de numérisation, elles souffrent de l'absence d'un projet global d'un système d'information unique, généralisé et cohérent structurant tous les établissements de l'enseignement supérieur.

Dernièrement on a tous assisté au lancement du fameux plan national d'Accélération de la Transformation de l'Écosystème de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, **(*Pacte ESRI 2030*)**. Ce plan inédit qui tire sa substance des choix prioritaires du Nouveau Modèle de Développement et se nourrit de sa doctrine et de ses principes fondateurs. Il vise à traduire en actions concrètes les priorités du programme gouvernemental en matière de développement du capital humain et d'insertion du Maroc dans la société du savoir. Trois leviers accélérateurs du changement ont été identifiés et seront examinés en profondeur, à savoir : **la transformation numérique, la performance du système, la structuration, l'organisation et la réglementation**[20]**.** Tous ces nouveaux dispositifs et les changements induits par ces réformes conduisent à l'utilisation colossale des outils numériques et des technologies d'information et de communication pour faciliter la gestion administrative et pédagogique au sein des universités et les établissements y afférents. Parallèlement, ces changements loin d'être anodins. En effet, elles sont susceptibles d'altérer le bien être des agents (***Abord de Chatillon et Desmarais,2012***). Cela entraine la fragmentation des tâches, la multiplication des saisies, l'augmentation de risque d'erreurs, la surcharge informationnelle (***Isaac,Kalika,Campoy,2007***),voire même dans certains cas l'émergence d'un phénomène de saturation cognitive(***Autissier et Lahlou,1999***) des différences d'interprétation entrainant souvent le malaise et le stress chez les administratifs. Sans compter les coûts supplémentaires de la non productivité et de la non-qualité. Ainsi les questions de recherche s'annoncent comme suit :

***- Comment un outil de gestion technologique pourrait être une source de bien-être au travail ou de malaise des administratifs dans le service pédagogique et de scolarité de l'université Abdelmalek Esâadi?***

***-Dans quelle mesure les individus perçoivent-ils les technologies comme des ressources ou des contraintes en fonction de la façon dont elles sont appropriées ?***

Il est à signaler que notre travail est concentré sur les TIC exploité dans le cadre professionnel ceci dit est exclue de notre analyse toute Technologie utilisée pour des raisons ludiques ou de divertissement. Le champ sera limité aux activités des établissements universitaires et on mettra l'accent sur le rôle des services administratifs de scolarité ,plus particulièrement l'ensemble des services qui ont en charge la séquence des opérations administratives liées aux différentes étapes de chemin estudiantin :préinscription, admission, inscription administrative et pédagogique, information et orientation, organisation des enseignements et des emplois du temps, organisation des examens saisie et traitement des résultats, attestations et diplômes, suivi et insertion professionnelle(interface).

Dans ce papier notre réflexion portera sur l'analyse des éléments suivants :

- Les fondements théoriques.
- Synthèse des modèles théoriques du bien-être et du mal-être au travail.
- Le modèle de recherche de référence.

[20] Le dernier rapport général sur le Nouveau Modèle de développement, la commission spéciale sur le développement, Avril 2021.

- Le modèle de recherche adapté.

## FONDEMENTS THEORIQUES

- **Les NTIC : définition et taxonomie**

L'élaboration d'une définition consensuelle et valable à perpétuité semble difficile à concrétiser. Cela est dû certainement à l'évolution à rythme accéléré des technologies et l'apparition des nouveaux outils qui n'existaient pas auparavant qui posent le problème de leur catégorisation.

| Auteur | Définition |
|---|---|
| **Casino (1999)** | Des technologies du traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification de différentes technologies, fondées sur l'électronique, disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau, soit au plan local (entreprise) soit au plan mondial. |
| **Spérandio(2000)** | L'expression NTIC désigne. Des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, du téléphone et de l'audiovisuel. Elles concernent le recueil, l'élaboration, le traitement, la conservation et le transport de textes, de sons…en plus des traditionnelles données numériques…elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés…, une grande capacité de diffusion et de transport en réseau …, une forte interactivité avec les utilisateurs… |
| **BobillierChaumon (2003)** | l'ensemble des outils et des ressources qui permettent de recevoir, d'émettre, de stocker, d'échanger et de traiter différentes informations et connaissances entre les individus |
| **Brangier et Vallery (2004)** | les TIC regroupent l'ensemble des techniques applicables aux traitements des informations et à la communication de ces dernières à travers des systèmes Hommes-Machines |
| **UNESCO** | les TIC sont définies comme la combinaison des technologies issues de l'informatique avec d'autres technologies apparentées, en particulier les technologies de la communication. |
| **Chapron (2006)** | les contours de l'expression « technologies de l'information et de la communication » sont « assez flous, apparus avec le développement des réseaux de communication, désignant tout ce qui tourne autour |

| | |
|---|---|
| | d'Internet et du multimédia. Elle recouvre également la notion de convivialité accrue de ces produits et services destinés à un large public de non-spécialistes. Au confluent de l'informatique, des réseaux de télécommunication et de l'audiovisuel, les TIC s'adressent au plus grand nombre » |
| **Anderson (2010)** | Pour sa part, Anderson considère que le terme « TIC » Est pluriel et désigne l'ensemble des technologies qui permettent de communiquer ou d'échanger l'information avec les autres. Actuellement, nous vivons dans un environnement envahi par les différents signaux véhiculant de l'information. Les TIC, pour cet auteur, font référence à toutes les technologies qui permettent le traitement de ces signaux, l'échange et le partage de l'information. En fait, les TIC regroupent un grand nombre de technologies. Elles désignent ainsi l'ensemble des outils électroniques permettant le recueil, l'enregistrement, le stockage, le partage et la diffusion des informations. |
| **Kefi, Kalika et Reix, 2004** | un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations |

**(Tableau réalisé par nos soins)**

En nous inspirons de ces différentes définitions et après les lectures qu'on a réalisées nous proposons la définition suivante :

**Dans le contexte organisationnel les TIC sont des outils de travail qui permettent de produire, traiter transformer et communiquer les données en des informations utiles pour la prise des décisions en utilisant un procédé électronique.**

- **Taxonomie et caractéristiques**

Bobillier Chaumon (2013), a proposé une taxonomie des TIC professionnelles en cinq grandes familles d'outils. ***Les technologies de transmission de l'information*** qui visent à optimiser la transmission de l'information et favoriser la communication comme L'intranet et

l'extranet, réseaux sociaux et internet. ***Les technologies à caractère collaboratif,*** qui ont comme objectif optimiser le travail en groupe, Réduire le délai de traitement des tâches administratives (Groupeware,workflow),***Les technologies de gestion administrative*** qui ont pour but de formaliser le recueil, le traitement et la transmission des données, ***Les technologies d'aide aux prises de décisions ;****ce sont* des outils d'aide aux décisions tels que les systèmes d'aide à la décision SIAD, Data Warehouse***, Les technologies de formation et d'apprentissage*** comme leur nom l'indique ces technologies permettent d'accompagner et encadrer les processus d'apprentissage(E-learning,MOOC).

- **Le bien-être au travail : Du bien être en général au bien-être au travail**

**Du plaisir hédonique au bien-être au travail : évolution des paradigmes**
Bien avant que la psychologie ne s'en empare, le bien-être a été traité par la philosophie :
Deux grands courants sont apparus : **l'hédonisme et l'eudémonisme.**

Epicure définit le bonheur comme une **recherche du plaisir et la satisfaction des désirs** qui constituent l'objectif de l'existence humaine. Cette première approche suggère une structure bidimensionnelle qui comprend la quête de récompenses et l'évitement de sanctions négatives (Massé et al.,1998).

L'Eudémonisme, apparaît avec Hésido au 7ème siècle av.J.C.,puis avec Aristote pour qui « le bonheur,[eudaimonia] est un principe; c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes, il est bien le génie de nos motivations et bien humain suprême. ». « C'est un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre » (McMahon,2006). Pour Kraut (1979), l'approche eudémonique représente **la volonté de se réaliser et de vouloir atteindre son plein potentiel**. L'«eudémonia » peut se comprendre aujourd'hui comme le « **bonheur** », « **l'épanouissement** » ou même le « **bien-être** ».

Dans le cadre de notre étude nous allons s'intéresser davantage au courant de l'Eudémonisme qui met l'accent sur les principes du bien-être au travail tels que (l'autonomie, l'acceptation de soi, développement personnel, relations positives avec autrui…).

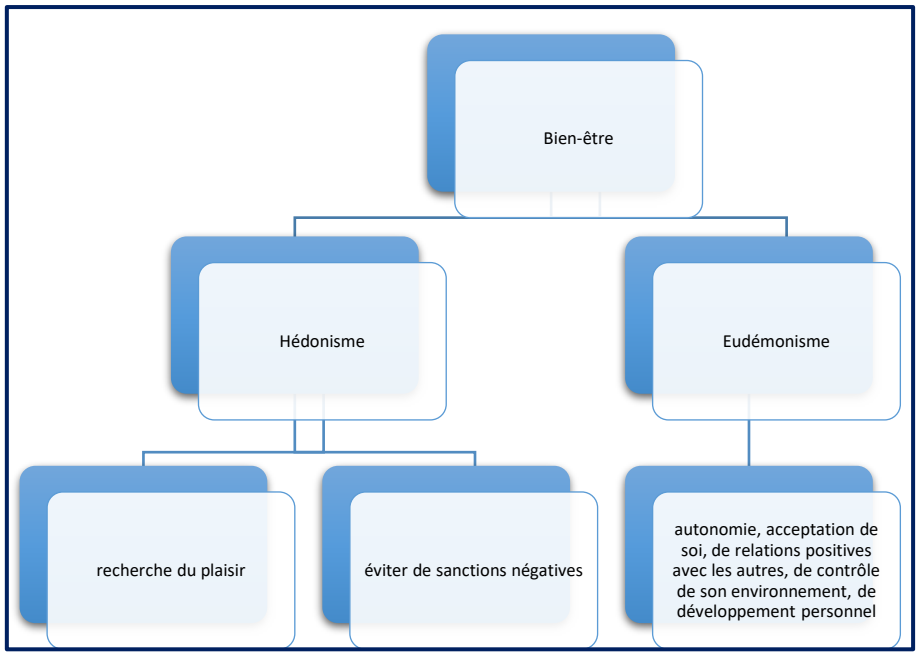



***Schéma qui résume les courants du bien-être***

**Synthèse des modèles théoriques du bien-être et du mal-être au travail**

| Modèle | champ | Niveau d'analyse et épistémologie | Source de littérature |
|---|---|---|---|
| **Contrat psychologique** | mal-être | Approches positivistes, individuelles et centrées sur la perception du travail | (Argyris, 1960; Rousseau, 1995) |
| **justice organisationnelle** | mal-être | Approches positivistes, individuelles et centrées sur la perception du travail | (Greenberg, 1990) |
| **Modèle effort-récompense** | mal-être | Approche positivistes, individuelles et centrées sur l'organisation du travail | (Siegrist, 1996, 2002) |
| **Stress et coping** | mal-être | Approches positivistes, individuelles et centrées sur la perception du travail | (Lazarus et Folkman, 1984; Selye, 1946) |
| **Modèle demande-contrôle** | mal-être | Approche positivistes, individuelles et centrées sur l'organisation du travail | (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990) |
| **Modèle demande-ressources** | mal-être | Approche positivistes, individuelles et centrées sur l'organisation du travail | (Hobfoll, 1989)/(Bakker et Demerouti, 2007) |
| **Bien-être hédonique** | bien-être | Approches interprétativistes centrées sur l'organisation du travail | Psychologie positive (Ryan et Deci, 2001) |
| **Bien-être eudémonique** | bien-être | Approches interprétativistes centrées sur la perception du travail | Psychologie positive, Théorie de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 1980) (Biétry et Creusier, 2013; Ryan et Deci, 2001) |
| **SLAC**[21] | bien-être | Approches interprétativistes centrées sur l'organisation du travail | (Abord de Chatillon et Richard, 2015) |
| **EPBET**[22] | bien-être | Approches interprétativistes centrées sur la perception du travail | (Biétry et Creusier, 2013) |
| **PWB**[23] | bien-être | Approches interprétativistes centrées sur la perception du travail | (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Gilbert et al., 2011) |
| **Modèle de Warr** | bien-être | Approches interprétativistes centrées sur la perception du travail | (Warr et al., 1979,2005) |
| **Bonheur au travail** | bien-être | Approches interprétativistes centrées sur la perception du travail | (Fisher, 2010) (Baudelot et Gollac, 2002 |

***Tableau inspiré de l'article de OTTMANN, J-Y., (à paraître), Proposition d'articulation pratique des théories du bien-être et du mal-être au travail, Question(s) de* Management**

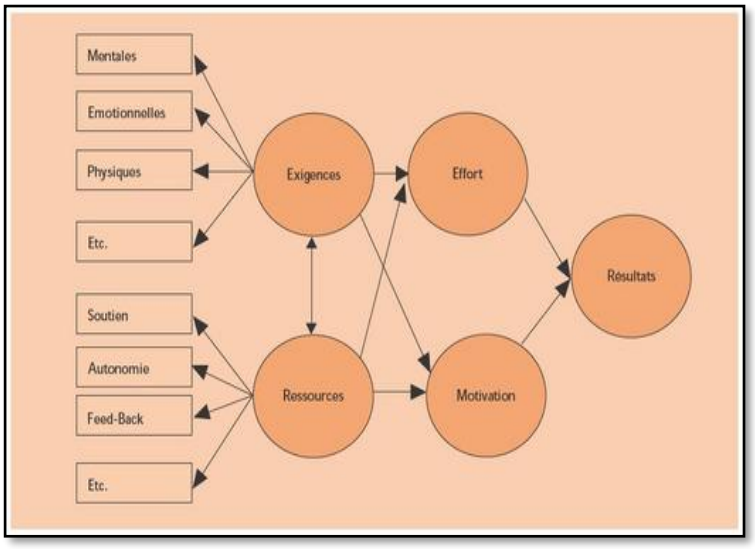
**Modèle de recherche de référence**

[21]Sens,Lien,Activité,confort.
[22] Echelle de mesure positive de bien-être au travail
[23]psychologicalwell-being.

- **Le Modèle JD-R Demerouti et Al (2001)**[24]

Le modèle de Demerouti est parfaitement cohérent avec la perspective développée par Hobfoll. Une considération centrale pour Demerouti est de reconnaître que chaque lieu de travail a un ensemble spécifique de facteurs de risque, mais ces facteurs se divisent en deuxgroupes .

Les facteurs représentant les besoins et facteurs représentant les ressources. Les exigences portent sur les aspects de l'activité qui nécessitent des stratégies d'adaptation ou de compensation et causent de la fatigue. Les ressources, à leur tour**,** sont considérées comme motivantes pour permettre aux professionnels de s'améliorer et de s'engager dans l'apprentissage et le développement personnel. Des ressources comme l'autonomie, par exemple, permettent de responsabiliser un individu en lui donnant plus d'envergure et d'empowerment, démontrant ainsi la confiance comme preuve de sa reconnaissance de ses qualités.
Le modèle de Demerouti, communément appelé le modèle JD-R (Work-Resource-Demand Model) est basé sur son argument de deux processus. Le premier processus, corroborant des recherches antérieures (Karasek, 1979 ; Doi, 2005 ; Halbesleben et Buckley, 2004), suppose que des charges de travail excessives, sur une longue période de temps, conduisent à une demande excessive de ressources propres. En fin de compte, cela provoque l'échec des stratégies de rémunération et l'épuisement professionnel. Ainsi, la ressource peut agir comme tampon contre la charge de travail (Bakker et al., 2003). Le second processus, plus original, suppose que le manque de ressources, dû à l'incapacité à répondre aux exigences du poste, conduit à une attitude de retrait qui conduit à un désengagement. L'épuisement professionnel et le désengagement sont les deux facteurs centraux de l'épuisement professionnel, ce modèle convient donc à son étude. Ces deux postulats ont été largement testés et validés (Demerouti et al., 2001).

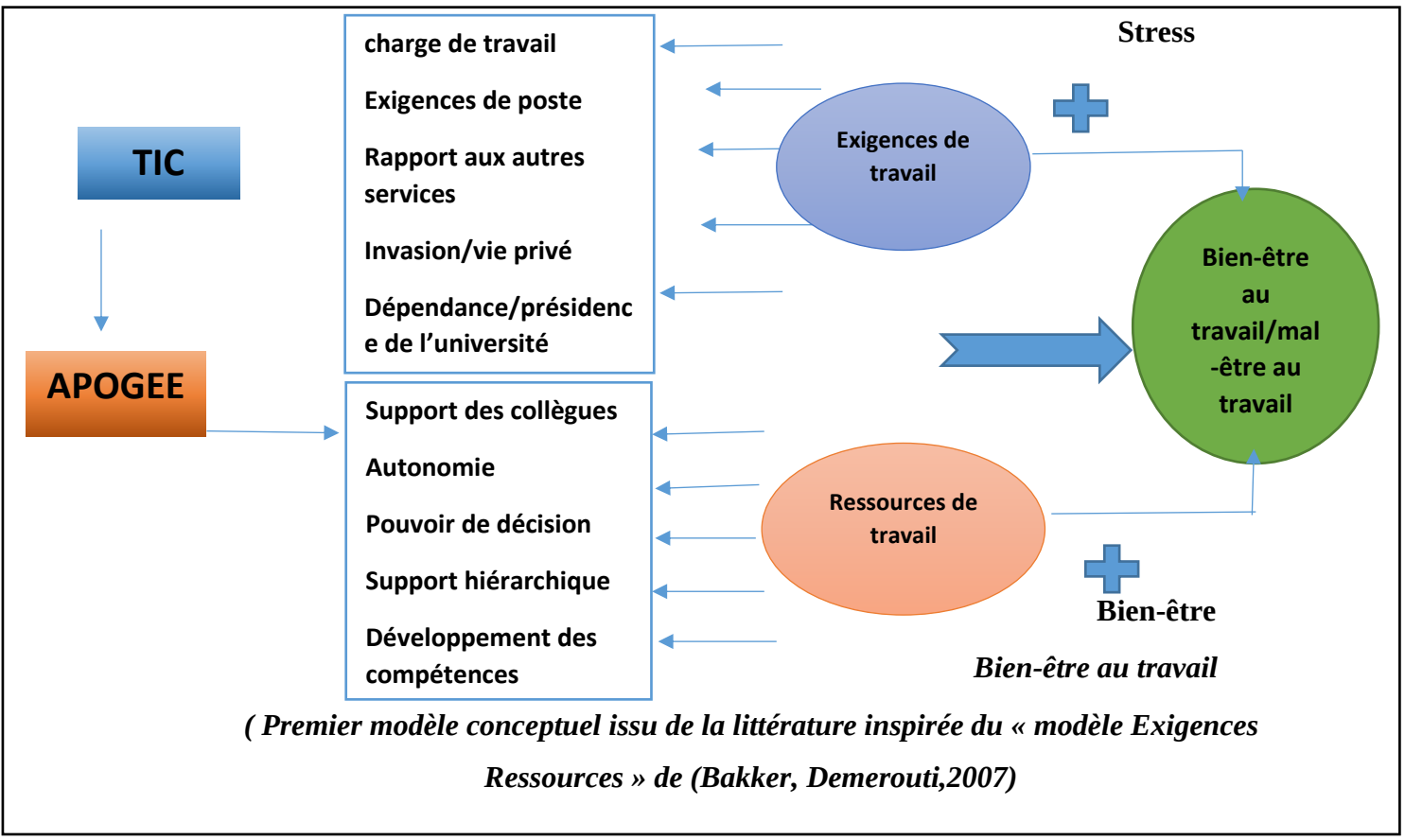



***Le Modèle JD-Rrévisé (Shaufeli et Taris,2014)***

[24]Véronique Haberey-Knuessi,Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers, 2011/1 (N° 104), pages 23 à 29

**Modèle de recherche Proposé**

- **Un premier modèle adapté à notre recherche**




***( Premier modèle conceptuel issu de la littérature inspirée du « modèle Exigences Ressources » de (Bakker, Demerouti,2007)***

En tenant en compte de la littérature spécialisée, les TIC(APOGEE) peuvent être considérés comme une ressource professionnelle lorsqu'elles permettent le développement des compétences, le soutien technique, le support des collègues, l'autonomie et le pouvoir de décision. La principale raison pour laquelle ces pratiques sont considérées comme des ressources professionnelles est leur effet stimulateur sur le bien-être dû à l'utilisation des TIC(APOGEE).Au contraire, lorsque les TIC(APOGEE) sont considérées comme une exigence elles se traduisent par des problèmes de l'invasion de la vie privé, de contrôle des TIC, de surcharge de travail le rapport aux autres services pour notre cas on peut aussi ajouter la dépendance vis-à-vis de la présidence compte tenu du contexte des établissements de l'enseignement supérieur.

**La méthodologie de recherche**

Compte tenu de la nature de la thématique choisie ; Nous choisissons d'opter pour la méthode qualitative via des entretiens semi directifs. Nous allons en premier lieu choisir des cas distincts en l'occurrence une faculté à accès régulé-une autre à accès ouvert-une école d'ingénieur ou de commerce toute en respectant l'anonymat en choisissant d'attribuer la lettre **« A », « B », « C »** respectivement pour chaque établissement.

Dans ce sens il nous a apparu opportun de rassembler plusieurs témoignages qui permettent l'analyse de leurs propres expériences avec l'utilisation des logiciels de gestion estudiantine dans les établissements de l'enseignement supérieur publique et leurs impacts sur le bien-être au travail. **L'objectif étant de comprendre les mécanismes que déploient les administratifs en utilisant les technologies de gestion administrative afin de maintenir leur bien-être au**

**travail (renforcer les ressources) et par conséquent réduire le mal-être (réduire les exigences).**

- **Détails du modèle**

| | LES VARIABLES | EXPLICATION | L'HYPOTHESE |
|---|---|---|---|
| **Les exigences** | **H1 :LA CHARGE DE TRAVAIL** | **Activités interrompu, parcellisées<br>Pression due à la nature de service(examens, inscriptions, pannes de réseau, encombrement..)** | **La charge de travail joue un rôle médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail .** |
| | **H2 :EXIGENCES DE POSTE** | **Urgence d'exécution<br>Difficulté de concentration<br>Fréquence d'interruption<br>Difficulté d'anticipation** | **L'exigence de poste joue le rôle de médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |
| | **H3 :RAPPORT AUX AUTRES SERVICES** | **Interdépendance<br>Centralisation d'information** | **Le rapport aux autres services joue un rôle médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |
| | **H4 :INVASION/VIE PRIVE** | **Utilisation du système hors horaire de travail<br>Réponse aux requêtes pendant les week-end et les heures hors-travail** | **L'invasion à la vie privé joue un rôle médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |
| | **H5 :DEPENDANCE/PRESIDENCE DE L'UNIVERSITE** | **Feed-back de la présidence<br>L'accompagnement** | **La dépendance vis-à-vis de la présidence joue un rôle médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |
| **Les ressources** | **H6 :SUPPORT DES COLLEGUES** | **Entraide<br>Support émotionnel** | **Le support des collègues joue le rôle médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |
| | **H7 :AUTONOMIE** | **Absence de formalisation de travail<br>Flexibilité<br>Créativité** | **L'autonomie joue le rôle médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |
| | **H8 :POUVOIR DE DECISION** | **Pouvoir<br>engagement** | **Le pouvoir de décision joue le rôle de médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |
| | **H9 :SUPPORT HIERARCHIQUE** | **Reconnaissance** | **Le support hiérarchique joue le rôle médiateur entre les technologies administratives et le bien-être au travail** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **H10 :DEVELOPPEMENT DES COMPTENCES** | **Possibilités d'apprentissage Suivi des formations régulièrement** | **Le développement des compétences joue le rôle médiateur entre le développement des compétences et le bien-être au travail** |

## Conclusion

A travers cette communication on a essayé de combiner entre deux champs d'études distincts à savoir les technologies d'information et de communication et le bien-être au travail. L'objectif a été de trouver un modèle théorique qui permet de modéliser le lien entre ces champs théoriquement hétérogènes et essayer d'adapter ce modèle à notre terrain de recherche. Après avoir effectué plusieurs recherches dans la littérature spécialisé le modèle **Exigences-Ressources (Demerouti et Al,2001)** est apparu le plus adéquat pour concrétiser cet assemblage. En effet cette communication soutien l'idée que les technologies d'information et de communication peuvent être à la fois être source de bien-être au travail pour ses utilisateurs mais aussi elles peuvent se transformer en une source de malaise, de stress et d'épuisement professionnel .Tout dépend de dosage des exigences et des ressources déployés dans le contexte de travail un dosage supérieur des exigences traduit par la charge de travail, les exigences difficiles de poste, l'invasion de la vie privée en parallèle d'un dosage inférieur des ressources manifesté par le support des collègues, le pouvoir de décision, l'autonomie, le développement des compétences et le support hiérarchique conduirait absolument à une situation de mal être au travail.

## REFERNCES :


Anne-Sophie Fernandez, Frédéric, Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV Le Roy Dans Revue française de gestion 2010/5 (n° 204), pages 155 à 169

Jamila Abaidi, Dominic Drillon, Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? Dans Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2016/Supplement (HS), pages 145 à 172

Jean-Pierre Booto Ekionea, Gérard Fillion, Prosper Bernard and Michel Plaisent. Revue de l'Université de Moncton Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources.

Robert Reix,Fallery,Kalika,Rowe, Systèmes d'information et management des organisations,6édition,Vuibert,2011.

OTTMANN, J-Y., (à paraître), Proposition d'articulation pratique des théories du bien-être et du mal-être au travail, Question(s) de Management

Pansini, M.;Buonomo, I.; De Vincenzi, C.; Ferrara, B.; Benevene, P. Positioning Technostress in the JD-R Model Perspective: A Systematic Literature Review. Healthcare 2023, 11, 446.

Pierre Loup. Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail : une lecture par la théorie de la conservation des ressources. Economies et finances. Université Montpellier, 2016. Français.

Véronique Haberey-Knuessi, Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers, 2011/1 (N° 104), pages 23 à 29

# LES PRATIQUES VERTES DU SCM ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE : REVUE DE LITTERATURE

**KOHLY Dalal**
*FSJES Agadir Maroc*
*Université Ibnou Zohr*
*Email :* ***dal.kohly@gmail.ma***

**BATRICH Hassan**
*FSJES Agadir Maroc*
*Université Ibnou Zohr*
*Email :* ***hassan.Batrich@gmail.com***

***Résumé***

*La pollution reste une source de préoccupation majeure, et les entreprises s'engagent à rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus respectueuses de l'environnement afin de réduire leur impact. Dans ce contexte, la gestion écologique de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) est devenue une priorité qui vise à concilier durabilité, gestion environnementale et gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les pratiques logistiques sont élargies pour inclure des mesures visant à minimiser les effets négatifs des activités des entreprises sur leur environnement.*
*La mise en place des pratiques vertes du Supply Chain Management (SCM) peut avoir un impact sur différents aspects de la performance des entreprises. De plus, plusieurs études se sont intéressées à l'évaluation de la performance au fil du temps, passant d'une approche centrée uniquement sur les aspects financiers à une approche plus globale intégrant également les considérations non financières. L'objectif de ce papier est d'examiner les bases théoriques des concepts pratiques liés à la gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) ainsi que l'impact environnemental pour mieux comprendre comment ces pratiques contribuent-elles à la performance environnementale des entreprises ?*

***Mots clé*** *: Chaînes d'approvisionnement, pratiques vertes de SCM, performance environnementale, Supply Chain Management.*

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, alors que les questions environnementales impactent la société dans son ensemble, les entreprises se trouvent à un moment critique de leur évolution, où elles doivent équilibrer leur responsabilité envers la préservation de la planète avec la nécessité de maintenir leur compétitivité à l'échelle mondiale. Cette réalité a conduit à des changements majeurs dans les pratiques commerciales traditionnelles, plaçant la gestion de la chaîne d'approvisionnement au centre de l'amélioration de la performance environnementale d'une entreprise.
La sensibilisation croissante à l'environnement et la demande croissante des clients pour des produits et services respectueux de l'environnement ont conduit de nombreuses entreprises à intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement dans leurs chaînes d'approvisionnement. Ces pratiques comprennent divers efforts, allant de la réduction des

émissions de carbone au recyclage et à la réutilisation des matériaux. Ces adoptions sont souvent motivées par la conviction que de telles pratiques peuvent non seulement réduire l'impact environnemental mais également améliorer la compétitivité globale d'une entreprise (Zhang et al., 2013).
Aussi, la prise de conscience mondiale de l'aggravation de la crise climatique est devenue un catalyseur important pour les entreprises qui s'engagent sur une nouvelle trajectoire neutre en carbone, et qui les oblige à améliorer la gestion de leur chaîne d'approvisionnement et leur performance environnementale (Khan, et al., 2021). Concernant cette crise climatique, les chercheurs ont montré que les entreprises qui réagissent activement aux signaux environnementaux institutionnels externes et les adoptent peuvent atteindre des résultats environnementaux grâce à une innovation écologique multiforme permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel (Zailani et al., 2015).
Cependant, malgré l'intérêt croissant porté à ces pratiques vertes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, leur impact réel sur la performance environnementale des entreprises reste un domaine complexe et peu étudié. La littérature offre différentes perspectives sur la relation entre ces pratiques et la performance environnementale des entreprises.
Dans notre travail, nous visons généralement à passer en revue les différentes explications théoriques quant à la relation entre les pratiques vertes du SCM et la performance environnementale des entreprises. À cet égard, nous allons, dans un premier lieu, clarifier les principales définitions institutionnelles, managériales et théoriques de la GSCM ainsi que les définitions de certains concepts qui se rapportent à cette notion, aussi que sa genèse afin de comprendre comment ces pratiques contribuent-elles à la performance environnementale des entreprises ?

## 1. PRATIQUES INTERNE ET EXTERNE DU GSCM:

Le GSCM peut être défini comme une capacité stratégique qui crée des stratégies, des pratiques, des plans et des politiques axés sur la gestion de l'effet environnemental des activités de la chaîne d'approvisionnement (Ahmed, et al. 2020). Les opérations entreprises sont connues sous le nom de pratiques GSCM, qui sont des actions de gestion exécutées par une organisation tout au long de la chaîne de valeur pour minimiser les polluants et la consommation d'énergie et améliorer la durabilité à long terme (Liu, et al. 2020). Elle contribue à pérenniser les avantages écologiques, économiques et sociaux (Mangla, et al., 2014) et est apparue comme une approche de gestion clé pour les entreprises qui cherchent à devenir plus écologiques, plus rentables et plus compétitives (Luthra, et al., 2015).

Dans les études du GSCM, un éventail de points de vue sur les pratiques vertes a été présenté. Certains chercheurs classent les pratiques vertes dans les groupes de production verte entrante, verte sortante et production verte (Rao et Holt 2005). Les principaux spécialistes de la chaîne d'approvisionnement verte classent les pratiques en deux catégories : les pratiques internes de la chaine d'approvisionnement vertes et les pratiques externes de la chaine d'approvisionnement vertes. (Zhu, et al., 2013). Cependant, d'autres auteurs démontrent un point de vue différent en catégorisant les pratiques d'approvisionnement vert comme la gestion verte interne, la conception verte, les achats écologiques, la collaboration verte des clients et fournisseurs et la logistique inverse. (Huang, et al., 2017))

Le GSCM est également une approche pour parvenir au développement durable (Khan et al., 2021). Le développement durable a été initialement abordé dans le rapport Brundtland, un rapport publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Il a été défini *comme un développement qui répond aux exigences du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* (WCED 1987). Le GSCM, qui se concentre sur l'intégration des questions écologiques dans les systèmes de chaîne d'approvisionnement, contribue également à la réalisation du programme de

durabilité, qui concerne la protection de l'environnement. Il existe des similitudes dans la manière dont les questions environnementales sont abordées par la GSCM et le développement durable. Ils visent tous à minimiser les effets négatifs de l'environnement qui, à leur tour, s'attaquent à la crise du changement climatique. GSCM, ainsi, aide à atteindre les objectifs de développement durable (Luthra, et al., 2015). Cela, entre autres, l'a rendu de plus en plus populaire à la fois dans le milieu universitaire et parmi les praticiens. Le GSCM est également essentiel pour atteindre les objectifs environnementaux de grandes institutions telles que le Pacte mondial des Nations Unies dans la lutte contre la crise du changement climatique (Bristol-Alagbariya 2020).

### 1.1. La production verte

Décrit les activités de fabrication qui utilisent des matériaux plus écologiques tout en maintenant une production élevée et constante avec peu ou pas de pollution. (Gopalakrishnan, et al., 2012). La production verte implique l'utilisation des meilleurs matériaux de l'industrie, ce qui peut conduire à un avantage concurrentiel à long terme en augmentant la productivité en améliorant la qualité des produits et en produisant à un coût optimal (Fullerton et al., 2008). La fabrication verte peut réduire la consommation de ressources et d'énergie, réduire les coûts liés à l'environnement et à la sécurité sur le lieu de travail et améliorer la réputation de l'organisation. Les pratiques qui impliquent la production écologique sont la production sans gaspillage (lean manufacturing) (Schmidt, et al., 2017), la fabrication avec qualité totale (Dubey, et al., 2015), la gestion de la relation fournisseur (Çankaya et Sezen 2019), leadership (Dües, Tan et Lim 2013) et technologies pour une production plus propre (Aslam, et al., 2019 ; Luthra, et al., 2016). Une vision critique des activités de fabrication et des rôles de gestion est essentielle pour améliorer les approches de production verte dans les opérations.

### 1.2. Engagement de la haute direction

En incitant une organisation à entreprendre des GSCMP afin de minimiser la pollution environnementale et, en fin de compte, de contrer les effets du changement climatique, l'engagement de la haute direction est crucial. Il joue un rôle important dans les plans et actions d'une entreprise. L'engagement, la supervision et la volonté de changement de la haute direction sont essentiels à la réalisation des pratiques et des plans relatifs à la chaîne d'approvisionnement (Agi et Nishant 2017).

On pense que la responsabilité des cadres supérieurs de relier les réseaux internes aux sources d'information externes à un impact positif sur les programmes verts en renforçant l'engagement des travailleurs (Dai, et al., 2014). Les exemples donnés par les cadres supérieurs ont la capacité d'influencer sur la conduite d'un travailleur dans un environnement moralement incertain et complexe où la politique d'une organisation peut ne pas être claire (Carter et Jennings 2004). Ainsi, pour qu'une entreprise adopte pleinement l'excellence verte, la haute direction doit jouer un rôle actif (Dubey, et al., 2015).

L'absence d'assistance des autorités supérieures est l'une des principales causes de l'échec des GSCMP (Geng, et al., 2017). Il devrait donc être ancré au sein des organisations que l'engagement de la haute direction envers les pratiques vertes incitera leur organisation à entreprendre ces pratiques pour leur développement et leur succès (Jazairy et von Haartman 2020). La gestion environnementale comprend la supervision et l'évaluation des fournisseurs, qui aide à créer des systèmes de contrôle pour examiner la performance verte en ce qui concerne les accords juridiques et à prévenir les risques environnementaux potentiels causés par les erreurs des fournisseurs (Klassen et Vachon 2003). Aussi, l'assistance des cadres supérieurs peut également influencer les récompenses et les évaluations des fournisseurs, ce qui peut ensuite avoir un impact sur la capacité des fournisseurs à se conformer aux directives pour adopter des pratiques vertes (Dai, et al., 2014).

### 1.3. L'écoconception

Permet la conception de produits respectueux de l'environnement (Chan, et al. 2016 ; Lin, 2013). Il peut également être considéré comme les activités réalisées lors de la formation d'un produit dans le but de réduire l'impact environnemental de ce dernier tout au long de son cycle de vie (de l'acquisition des matériaux à la transformation, l'utilisation et l'élimination finale) sans négliger d'autres critères clés du produit tels que les réalisations organisationnelles et les coûts encourus (Eltayeb, et al., 2011). La conception respectueuse de l'environnement est considérée comme importante car elle intègre des éléments verts dans la conception des produits, notamment en tenant compte du mouvement des produits. Ainsi, La production, l'utilisation et le rejet des produits ont des ramifications directes pour la conception des produits et contribuent de manière significative aux résultats environnementaux négatifs (Handfield, et al., 2005). Lors de la phase de conception, la fonction du produit, du processus ou du service est expliquée et les ressources et fournitures nécessaires sont déterminées. Ceux-ci indiquent à leur tour l'énergie qui sera utilisée dans la production et la quantité de polluants qui seront produits. Les pratiques de conception verte diffèrent entre les organisations et les produits. Cependant, les pratiques fondamentales en matière de conception écologique comportent cinq dimensions. Premièrement, la conception pour la minimisation ou l'éradication des matières toxiques (Zsidisin et Siferd 2001). Deuxièment, la conception qui permet la réutilisation des biens avec ou sans manipulation minimale du produit utilisé (Sarkis 1998). Troisièmement, une conception qui permet le démontage des déchets, le détachement des pièces selon le matériau et la récupération du matériau (Lin, et al., 2001). Le quatrième aspect est la conception qui permet des pratiques de reconditionnement, de remodelage et de rénovation dans le but de rendre le produit nouveau ou amélioré. Le dernier aspect est la conception pour l'efficacité des ressources, qui fait référence à la minimisation de l'utilisation des matériaux et de l'énergie d'un produit lors de sa consommation (Mitra 2014).

### 1.4. Achats verts

Les achats écologiques sont des achats respectueux de l'environnement, qui impliquent l'achat de biens ou de ressources pour atteindre des objectifs écologiques tels que la réduction des sources de pollution, la promotion du recyclage, la minimisation des ressources et le remplacement de matériaux. Ces objectifs sont fixés par l'organisation effectuant l'achat (Zsidisin et Siferd 2001). Les achats écologiques impliquent la minimisation des déchets, le remplacement des ressources vertes et la réduction des matières toxiques. Par conséquent, les organisations doivent gérer progressivement la performance verte des fournisseurs et garantir que les matériaux achetés sont respectueux de l'environnement (Govindan, et al., 2015). Aussi, En intégrant des considérations environnementales dans les achats, les organisations peuvent définir des directives de conception pour les fournisseurs concernant les matières premières (Govindan, et al., 2015). En plus, L'achat de ressources vertes peut être une responsabilité coûteuse, mais elle génère également des avantages financiers sous la forme de dépenses d'élimination minimales, d'une meilleure préservation des matériaux et d'une meilleure réputation de l'entreprise (Azevedo, et al., 2011).

### 1.5. La logistique inverse

La logistique inversée se présente comme un processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle axé sur l'efficacité et la rentabilité des matières premières, des produits en cours de production, des produits finis, ainsi que des informations associées depuis le point d'utilisation. (Rogers et Tibben-Lembke 1999). Son objectif est de restaurer ou de créer de la valeur, tout en assurant une disposition appropriée. Les défis liés à la logistique inverse couvrent la chaîne allant du consommateur au fabricant, formant ainsi une boucle entre l'origine du produit et son point de consommation. En pratique, cela englobe trois types de flux de marchandises : le

service après-vente (comportant des activités telles que les tests, les réparations et les échanges), les retours (comprenant les produits invendus, les articles mis au rebut et les retours de commandes), et enfin le recyclage, qui permet de créer de la valeur (Ruel, S., et al 2021).

### 1.6. La coopération clients et fournisseurs

L'adoption des pratiques vertes du SCM nécessite une coopération interne et externe entre les différentes parties prenantes. Par exemple, dans l'industrie manufacturière, et afin d'atteindre des objectifs environnementaux, la coopération doit exister entre les différents services des organisations, tels que ; achats, marketing, production et ressources humaines. La coopération verte avec les consommateurs implique le partage de connaissances techniques entre une organisation et ses consommateurs, ainsi qu'une volonté de comprendre les activités de chacun afin d'élaborer des stratégies et de formuler des objectifs en matière de développement vert (Govindan et al. 2015). La coordination verte aide les organisations à gérer les performances écologiques des fournisseurs afin de garantir que les ressources achetées sont respectueuses de l'environnement et produites selon des procédures environnementales (Geng, at al., 2017 ; Lin 2013).

## 2. LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET LE GSCM

La performance environnementale telle que définie par Yang (2018), se réfère à l'évaluation de la relation entre une entreprise et son impact sur l'environnement. On peut mesurer cette performance grâce à différents indicateurs, qui visent à minimiser la consommation d'énergie, la pollution, les déchets et les émissions de gaz à effet de serre. Il s'agit également du respect des réglementations et de l'établissement d'une réputation écologique pour l'organisation (Daugherty, et al., 2002). Les managers accordent une grande importance à la performance environnementale pour diverses raisons telles que la conformité aux réglementations, les accords contractuels, les valeurs sociales et le maintien d'un avantage concurrentiel (Theyel, 2006). Geffen et Rothenberg (2000) soutiennent que des partenariats avec les fournisseurs aident à mettre en place des technologies environnementales innovantes, favorisant ainsi le développement de la performance verte. Les principaux indicateurs du succès d'une organisation dans sa quête de performances environnementales sont les effets positifs sur l'environnement ainsi que les programmes de réduction des coûts écologiques (Cucciella, et al., 2012). Zhu et Sarkis (2004) soutiennent que les organisations avec des niveaux plus élevés de mise en œuvre d'initiatives vertes ont une meilleure croissance de la performance verte. D'autres chercheurs (Rogers et Tibben-Lembke 2001) ont découvert que la mise en œuvre de programmes de gestion environnementale proactifs aide non seulement à protéger les entreprises contre les amendes environnementales, mais aussi à minimiser les coûts, à augmenter les revenus, à améliorer services à la clientèle et d'améliorer leur avantage concurrentiel. De plus, l'adoption de telles approches signifie qu'une entreprise bénéficie des avantages intangibles associés à une meilleure image organisationnelle, légitimité publique organisationnelle et avantage concurrentiel (Esty et Winston 2009).

## 3. CONTEXTE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche est sous-tendue par la théorie institutionnelle, La théorie du management par les ressources ou natural resource-based view (NRBV) et la théorie des parties prenantes.

### 3.1. La théorie institutionnelle

Affirme que les pratiques environnementales d'une organisation sont influencées par trois facteurs externes ; à savoir les pressions coercitives (réglementaires), normatives (clients) et mimétiques (concurrents) (Huang, et al., 2016). Les réglementations imposées aux organisations, les connaissances environnementales accrues des clients et l'émulation des stratégies vertes réussies des concurrents ont abouti à un alignement environnemental au sein des opérations de la chaîne d'approvisionnement des organisations. Cette théorie propose que les pressions institutionnelles telles que les moteurs externes influencent la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement verte (Vanalle, et al. 2017 ; Wu, et al., 2012), et que les entreprises ont tendance à interagir avec ces moteurs externes via trois canaux : réglementation, clients et pressions concurrentielles (DiMaggio et Powell 1983 ; Zhu, et al., 2013).

### 3.2. La théorie NRBV

Soutient que la mise en œuvre des pratiques du GSCM et l'adoption de stratégies vertes contribuent à améliorer les performances des entreprises et à maintenir leur avantage concurrentiel. Les stratégies vertes comprennent la prévention de la pollution, la gestion responsable des produits et le développement durable de technologies propres. La théorie du management par les ressources (NRBV) se concentre sur la pertinence des ressources de l'entreprise qui sont précieuses, rares, inimitables et non substituables (Barney 1991 ; Grant 1996). Ces attributs aident une organisation à obtenir un avantage concurrentiel (Acedo, et al., 2006).

### 3.3. La théorie des parties prenantes

C'est un concept en gestion stratégique qui soutient qu'une entreprise a des responsabilités envers un groupe élargi de parties prenantes, pas seulement ses actionnaires. Les parties prenantes peuvent inclure les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés locales, les gouvernements et l'environnement. La théorie soutient que la réussite à long terme d'une entreprise dépend de la satisfaction des besoins et des intérêts de ses parties prenantes. La théorie des parties prenantes a été formulée pour la première fois par Freeman en 1984 dans son livre "Strategic Management : A Stakeholder Approach". Il a défini les parties prenantes comme étant "*tous les groupes ou individus qui ont un intérêt dans l'entreprise et sont affectés par ses activités*". Depuis lors, d'autres auteurs ont développé cette théorie, notamment (R. Edward Freeman, et al., 2010) dans leur livre "Stakeholder Theory and Organizational Ethics".

## 4. L'ADOPTION DES PRATIQUES DU GSCM (GSCMP) ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

De nombreuses études ont porté leur attention sur la relation entre les pratiques vertes et la performance (environnementale, économique, opérationnelle et de compétitivité) en raison de l'importance de la recherche du profit. Yang (2018) constate que les pratiques du GSCM ont un impact positif sur la performance environnementale lorsque la pression institutionnelle est appliquée pour la mise en œuvre du GSCM. Green et al., (2019), dans leur étude dans le contexte de la fabrication aux États-Unis, affirment que les GSCI avec une mise en œuvre rapide et une gestion de la qualité totale ont un effet positif sur la performance environnementale. De plus, Feng et al. (2018) constatent que les GSCMP ont un effet positif sur la performance verte et opérationnelle et améliorent indirectement la performance économique. Des études

antérieures se sont concentrées sur les dimensions environnementales, économiques et opérationnelles (Kalyar, et al., 2019 ; Vanalle et al. 2017). La performance environnementale est considérée comme un catalyseur important (Ahmed et al. 2019) pour déterminer le succès d'autres dimensions, telles que la performance sociale et économique. Par conséquent, l'accent doit être mis sur l'environnement et, par la suite, sur les autres dimensions de la performance durable. En plus, Les pressions institutionnelles jouent un rôle essentiel dans la capacité des GSCI à avoir un impact positif sur la performance organisationnelle (performance environnementale, économique, opérationnelle et compétitivité) (Huang, et al., 2017 ; Vanalle et al. 2017 ; Zhu, et al., 2013). Par exemple, Huang, et al., (2017) établissent que les pratiques du GSCM ont un résultat positif sur la performance environnementale, la performance économique et la compétitivité sous l'influence de la pression institutionnelle.

Le tableau 1 ci-dessous résume les recherches antérieures avec les variables, la méthodologie et les résultats de l'étude.

| Article | Variables | Méthodologie | Résultat |
|---|---|---|---|
| Vanalle et al., (2017) | GSCMP, pressions institutionnelles, performance environnementale, performance économique, performance opérationnelle | Enquête | Les résultats montrent que les performances économiques et environnementales sont positivement liées aux pratiques du GSCM, mais qu'aucune relation significative n'a pu être observée dans la relation entre les performances opérationnelles et les GSCM. En outre, la pression institutionnelle a un impact positif sur l'adoption des bonnes pratiques de gestion de la chaîne alimentaire. |
| Feng et al., (2018) | GSCMP, performance financière, performance environnementale, performance opérationnelle | Enquête par courrier et par e-mail | Les résultats suggèrent que les GSCMP en tant que stratégie intégrale de la chaîne d'approvisionnement sont significativement et positivement liés à la performance environnementale et opérationnelle, ce qui conduit indirectement à une amélioration de la performance financière. |
| Yang (2018) | GSCMP, pressions institutionnelles, | Enquête par courrier | Les résultats révèlent que les pressions institutionnelles ont des |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | performance environnementale | | effets positifs sur les pratiques vertes internes ; les pratiques vertes internes influencent positivement les collaborations vertes externes ; les pratiques vertes internes et les collaborations vertes externes influencent positivement la performance verte, mais la pression institutionnelle n'est pas positivement liée aux collaborations vertes externes. |
| Ahmed, Najmiet Khan (2020) | GSCMP, pressions institutionnelles, performance environnementale, performance économique | Enquête | Les résultats révèlent que les GSCMP internes et la pression institutionnelle ont un impact négatif et non significatif sur la performance économique, alors que tous les<br>sont les principaux contributeurs à l'amélioration des performances environnementales. |
| Green, et al., (2019) | GSCMP, pratiques juste à temps, pratiques de gestion de la qualité totale, performance environnementale | Sondage en ligne | Les résultats révèlent que les GSCMP, les pratiques juste à temps et les pratiques de gestion de la qualité totale combinées ont un impact positif sur la performance environnementale. De plus, les pratiques de gestion du juste à temps et de la qualité totale sont directement et positivement liées aux pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. |
| Kalyar, et al., (2019) | GSCMP, pressions institutionnelles, | Enquête | Les résultats montrent que les GSCMP ont un impact direct significatif sur la performance |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | performances environnementales, performance financière | | financière des entreprises directement et par le biais de la performance environnementale. En outre, les pressions institutionnelles modèrent considérablement le lien entre les GSCMP-performance environnementale et la performance environnementale-performance financière. |
| Younis et Sundarakani (2019) | Taille de l'entreprise, âge de l'entreprise, certification du système de management environnemental performance environnemental, performance économique, performance sociale, performance opérationnelle | enquête | Les résultats montrent qu'il existe une relation positive entre la taille de l'entreprise et la performance environnementale, la performance économique et la performance sociale, mais pas avec la performance opérationnelle. De plus, la présence d'un système de gestion environnementale certifié au sein des entreprises a un impact positif sur les quatre dimensions de la performance, tandis que l'âge de l'entreprise n'a aucune relation avec aucun des quatre résultats de performance. |
| Jawaad et Zafar (2020) | GSCMP, performance environnementale, performance économique, performance opérationnelle | Sondage auto-administré | Les résultats montrent que les GSCMP ont un impact positif sur la performance environnementale, économique et opérationnelle des entreprises. |
| Cahyono, Y., et al., (2023) | SCM Practices, Avantage concurrentiel, | enquête | Les résultats indiquent que des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement plus avancées |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | performance organisationnelle | | peuvent améliorer l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle. De plus, l'avantage concurrentiel a un effet positif direct sur la performance de l'organisation. |

*Tableau 1 : Résume les recherches antérieures*
*(Source : Elaboré par nos soins)*

## 5. CONCLUSION

La capacité d'une entreprise à conserver un avantage concurrentiel sur le marché actuel démontre sa capacité à s'adapter et à faire face aux défis actuel. Ces dernières années, le niveau d'industrialisation de nombreuses économies a continué de croître, les pays développés étant en tête. Malheureusement, ce processus d'industrialisation a eu un impact négatif sur l'environnement, provoquant de la pollution. Ainsi, sa popularité et son importance croissantes ont attiré l'attention des professionnels universitaires et industriels, qui ont commencé à étudier l'impact du GSCM sur les performances environnementales.

Dans l'ensemble, cette revue de la littérature contribue à souligner l'importance cruciale de ces pratiques dans le contexte actuel. Un examen de nombreuses études suggère que les entreprises qui intègrent des stratégies GSCM sont susceptibles d'obtenir des améliorations significatives de leur performance environnementale.

Les preuves montrent que GSCM peut aider à réduire l'empreinte environnementale d'une entreprise, à minimiser les déchets, à conserver les ressources et à répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité. Cependant, il est évident que la mise en œuvre efficace du GSCM peut varier en fonction de divers facteurs tels que la culture organisationnelle, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les réglementations gouvernementales.

De toute évidence, le GSCM est un domaine de recherche dynamique qui offre de nombreuses opportunités de recherche future. En résumé, cette revue de la littérature souligne que les entreprises cherchant à améliorer leur performance environnementale devraient sérieusement envisager d'adopter des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte, en tenant compte des spécificités de leur contexte organisationnel. Une intégration réussie de GSCM peut non seulement générer des avantages environnementaux, mais également améliorer la position concurrentielle d'une entreprise et son développement durable à long terme.

## REFERENCES:


Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic management journal*, *27*(7), 621-636.

Agi, MA & Nishant, R 2017, 'Understanding influential factors on implementing green supply chain management practices: An interpretive structural modelling analysis', Journal of environmental management, vol. 188, pp. 351-63.

Ahmed, W., Najmi, A., & Khan, F. (2020). Examining the impact of institutional pressures and green supply chain management practices on firm performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, *31*(5), 1261-1283.

Aslam, MMH, Waseem, M & Khurram, M 2019, 'Impact of green supply chain management practices on corporate image: Mediating role of green communications', Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), vol. 13, no. 3, pp. 581-98.

Azevedo, SG, Carvalho, H & Machado, VC 2011, 'The influence of green practices on supply chain performance: a case study approach', Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 47, no. 6, pp. 850-71.

Barney, J 1991, « Ressources fermes et avantage concurrentiel soutenu », Journal of management, vol. 17, non. 1, p. 99-120.

Bristol-Alagbariya, ET 2020, 'The UN Global Compact as a Soft Law Business Regulatory Mechanism Advancing Corporate Responsibility towards Business Sustainability and Sustainable Development Worldwide', JL Pol'y & Globalization, vol. 94, p. 2

Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P., ... & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, *11*(1), 153-160.

Çankaya, SY & Sezen, B 2019, 'Effects of green supply chain management practices on sustainability performance', Journal of Manufacturing Technology Management.

Carter, CR & Jennings, MM 2004, 'The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis', Journal of Business Logistics, vol. 25, no. 1, pp. 145-86.

Chan, HK, Yee, RW, Dai, J & Lim, MK 2016, 'The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance', International journal of production economics, vol. 181, pp. 384-91.

Cucchiella, F., & D'Adamo, I. (2012). Estimation of the energetic and environmental impacts of a roof-mounted building-integrated photovoltaic systems. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 16(7), 5245-5259.

Dai, J, Montabon, FL & Cantor, DE 2014, 'Linking rival and stakeholder pressure to green supply management: Mediating role of top management support', Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 71, pp. 173-87.

Daugherty, PJ, Myers, MB & Richey, RG 2002, 'Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment', Journal of Business Logistics, vol. 23, no. 1, pp. 85-106.

DiMaggio, P & Powell, WW 1983, « La cage de fer revisitée : rationalité collective et isomorphisme institutionnel dans les champs organisationnels », American Sociological Review, vol. 48, non. 2, p. 147-60.

Dubey, R, Gunasekaran, A & Ali, SS 2015, 'Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain', International journal of production economics, vol. 160, pp. 120-32.

Dües, CM, Tan, KH & Lim, M 2013, 'Green as the new Lean: how to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain', Journal of cleaner production, vol. 40, pp. 93-100.

Eltayeb, TK, Zailani, S & Ramayah, T 2011, 'Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes', Resources, conservation and recycling, vol. 55, no. 5, pp. 495-506.

Esty, D & Winston, à 2009, Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage, John Wiley & Sons.

Feng, M, Yu, W, Wang, X, Wong, CY, Xu, M & Xiao, Z 2018, "Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et performance financière : les rôles médiateurs de la performance opérationnelle et environnementale", Stratégie d'entreprise et environnement, vol. 27, non. 7, p. 811-24.

Freeman R. E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, editions Pitman

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.

Fullerton, D. G., Bruce, N., & Gordon, S. B. (2008). Indoor air pollution from biomass fuel smoke is a major health concern in the developing world. *Transactions of the Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene*, *102*(9), 843-851.

Geffen, CA & Rothenberg, S 2000, 'Suppliers and environmental innovation: the automotive paint process', International Journal of Operations & Production Management, vol. 20, no. 2, pp. 166-86.

Geng, R, Mansouri, SA & Aktas, E 2017, 'The relationship between green supply chain management and performance: A meta-analysis of empirical evidences in Asian emerging economies', International journal of production economics, vol. 183, pp. 245-58.

Gonzalez-Torre, PL, Adenso-Dıaz, B & Artiba, H 2004, « Politiques environnementales et de logistique inverse dans les entreprises européennes d'embouteillage et d'emballage », Journal international d'économie de production, vol. 88, non. 1, p. 95-104.

Gopalakrishnan, K, Yusuf, YY, Musa, A, Abubakar, T & Ambursa, HM 2012, 'Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace (BAe) Systems', International journal of production economics, vol. 140, no. 1, pp. 193203.

Govindan, K, Khodaverdi, R & Vafadarnikjoo, à 2015, 'Intuitionistic fuzzy based DEMATEL method for developing green practices and performances in a green supply chain', Expert Systems with Applications, vol. 42, no. 20, pp. 7207-20.

Grant, RM 1996, « Vers une théorie de l'entreprise fondée sur la connaissance », Revue de gestion stratégique, vol. 17, non. S2, p. 109-22.

Green, KW, Inman, RA, Sower, VE & Zelbst, PJ 2019, « Impact des pratiques JIT, TQM et de la chaîne d'approvisionnement verte sur la durabilité environnementale », Journal of Manufacturing Technology Management.

Handfield, R, Sroufe, R & Walton, S 2005, 'Integrating environmental management and supply chain strategies', Business Strategy and the Environment, vol. 14, no. 1, pp. 1-19.

Huang, Huang, C-H & Yang, M-L 2017, 'Drivers of green supply chain initiatives and performance: Evidence from the electrical and electronics industries in Taiwan', International journal of physical distribution & logistics management, vol. 47, no. 9, pp. 796-819.

Huang, Yang, ML & Wong, YJ 2016, « Pressions institutionnelles, engagement des ressources et gestion des retours », Supply Chain Management : An International Journal, vol. 21, non. 3, p. 398-416.

Jawaad, M & Zafar, S 2020, « Améliorer le développement durable et la performance des entreprises dans les économies émergentes en mettant en œuvre des activités de chaîne d'approvisionnement vertes », Développement durable, vol. 28, non. 1, p. 25-38.

Jazairy, A & von Haartman, R 2020, 'Analysing the institutional pressures on shippers and logistics service providers to implement green supply chain management practices', International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 23, no. 1, pp. 44-84.

Kalyar, MN, Shoukat, A & Shafique, I 2019, « Améliorer les performances environnementales et financières des entreprises grâce à des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement vertes et des pressions institutionnelles », Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.

Khan, S. A. R., Ponce, P., & Yu, Z. (2021). Technological innovation and environmental taxes toward a carbon-free economy: An empirical study in the context of COP-21. *Journal of Environmental Management*, *298*, 113418.

Klassen, RD & Vachon, S 2003, 'Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment', Production and operations management, vol. 12, no. 3, pp. 336-52

Lin, B, Jones, CA & Hsieh, C-t 2001, 'Environmental practices and assessment: a process perspective', Industrial Management & Data Systems, vol. 101, no. 2, pp. 71-80.

Lin, R-J 2013, 'Using fuzzy DEMATEL to evaluate the green supply chain management practices', Journal of cleaner production, vol. 40, pp. 32-9.

Liu, J, Hu, H, Tong, X & Zhu, Q 2020, 'Behavioral and technical perspectives of green supply chain management practices: Empirical evidence from an emerging market', Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 140, p. 102013.

Luthra, S, Garg, D & Haleem, a 2015, 'An analysis of interactions among critical success factors to implement green supply chain management towards sustainability: An Indian perspective', Resources Policy, vol. 46, pp. 37-50.

Luthra, S, Garg, D & Haleem, a 2016, 'The impacts of critical success factors for implementing green supply chain management towards sustainability: an empirical investigation of Indian automobile industry', Journal of cleaner production, vol. 121, pp. 142-58.

Mangla, SK, Kumar, P & Barua, MK 2014, 'A flexible decision framework for building risk mitigation strategies in green supply chain using SAP–LAP and IRP approaches', Global Journal of Flexible Systems Management, vol. 15, no. 3, pp. 203-18

Mitra, S 2014, 'A Framework for Research on Green Supply Chain Management', in Supply Chain Forum: An International Journal, vol. 15, pp. 34-51.

Rao & Holt, D 2005, 'Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?', International Journal of Operations & Production Management, vol. 25, no. 9, pp. 898-916.

Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). « Reverse logistics » : stratégies et techniques. *Logistique & Management*, *7*(2), 15-25.

Rogers, DS & Tibben-Lembke, R 2001, 'An examination of reverse logistics practices', Journal of Business Logistics, vol. 22, no. 2, pp. 129-48.

Ruel, S., Bourcier-Bequaert, B., & Domont, S. (2021). Pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative : une motivation environnementale ? *Logistique & Management*, *29*(3), 154-167.

Sarkis, J 1998, 'Evaluating environmentally conscious business practices', European Journal of Operational Research, vol. 107, no. 1, pp. 159-74.

Schmidt, CG, Foerstl, K & Schaltenbrand, B 2017, 'The supply chain position paradox: Green practices and firm performance', Journal of Supply Chain Management, vol. 53, no. 1, pp. 3-25.

Theyel, G 2006, 'Customer and supplier relations for environmental performance', in Greening the supply chain, Springer, pp. 139-49.

Vanalle, RM, Ganga, GMD, Godinho Filho, M & Lucato, WC 2017, « Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte : une enquête sur les pressions, les pratiques et les performances au sein de la chaîne d'approvisionnement automobile brésilienne », Journal of cleaner production, vol. 151, p. 250-9.

WCED, U 1987, 'Our common future', World Commission on Environment and Development Oxford University Press.

Wu, G. C., Ding, J. H., & Chen, P. S. (2012). The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan's textile and apparel industry. *International Journal of Production Economics*, *135*(2), 618-636.

Yang, C. S. (2018). An analysis of institutional pressures, green supply chain management, and green performance in the container shipping context. *Transportation Research Part D : Transport and Environment*, *61*, 246-260.

Younis, H & Sundarakani, B 2019, "L'impact de la taille de l'entreprise, de l'âge de l'entreprise et de la certification de gestion environnementale sur la relation entre les pratiques de la chaîne d'approvisionnement verte et la performance de l'entreprise", Benchmarking : Une revue internationale.

Zailani, S., Govindan, K., Iranmanesh, M., Shaharudin, M. R., & Chong, Y. S. (2015). Green innovation adoption in automotive supply chain: The Malaysian case. *Journal of Cleaner Production*, *108*, 1115-1122.

Zhang, F, Rio, M, Allais, R, Zwolinski, P, Carrillo, TR, Roucoules, L, Mercier-Laurent, E & Buclet, N 2013, 'Toward an systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company', Journal of cleaner production, vol. 54, pp. 199-214.

Zhu, Q & Sarkis, J 2004, 'Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises', Journal of operations management, vol. 22, no. 3, pp. 265-89.

Zhu, Q, Cordeiro, J & Sarkis, J 2013, 'Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: Investigating the ISO 9000–Environmental management system implementation linkage', Journal of environmental management, vol. 114, pp. 232-42.

Zhu, Q, Sarkis, J & Lai, Kh 2013, « Antécédents institutionnels et résultats de performance des pratiques internes et externes de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte », Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 19, non. 2, p. 106-17.

Zsidisin, GA & Siferd, SP 2001, 'Environmental purchasing: a framework for theory development', European Journal of Purchasing & Supply Management, vol. 7, no. 1, pp. 61-73.

# VERS une nouvelle voie de financement des entreprises via le Crowdfunding: cas des TPE/PME au Maroc

**RAYOUSS Hafsa**
*Ecole National de Commerce et de Gestion, Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email:* ***Hafsa.rayouss@etu.uae.ac.ma***

**MCHICH Rachid**
*Ecole National de Commerce et de Gestion, Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email:* ***rmchich@uae.ac.ma***

***Résumé***

*Le crowdfunding est une alternative innovante de financement des porteurs de projets, notamment les TPE/PME. Le crowdfunding a connu une croissance en flèche grâce à l'évolution des technologies de l'information et la communication, ainsi qu'à l'avènement des plateformes. En effet, c'est un moyen rapide de lever des fonds auprès de la foule sans les contraintes du financement auprès des institutions financières classiques, les banques en l'occurrence. Ainsi, ce travail a pour objectif d'étudier le phénomène du Crowdfunding dans le contexte marocain, et ce à travers une étude qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants de TPE-PME. Notre problématique consiste à explorer leurs perceptions de cette nouvelle piste (au Maroc) de financement des porteurs de projets via des plateformes numériques considérées comme interface entre les porteurs de projets et les contributeurs. Les principaux résultats de notre étude sont que : les dirigeants des PME ont un niveau de connaissance limité du Crowdfunding, et que le manque de connaissance du Crowdfunding empêche les dirigeants d'investir dans le crowdfunding.*

***Mots clés :*** *Crowdfunding ; Intention d'investissement ; Niveau de connaissance ; Porteur de projet ; Contributeur.*

***Abstract***

*Crowdfunding is an innovative alternative for financing projects, particularly for small and medium-sized businesses. Crowdfunding has grown rapidly Due to the advancements in information and communication technologies, and the advent of platforms. Indeed, it is a fast way to raise funds from the crowd without the constraints of financing from traditional financial institutions, banks in this case. Thus, this work seeks to investigate the crowdfunding phenomenon within the Moroccan context, using a qualitative study on semi-structured interviews with VSE/SME managers. Our aim is to explore their perception of this new way of financing projects via digital platforms that act as an interface between project owners and contributors. The main finding of our study are that: SME managers have a limited level of knowledge of crowdfunding, and that the lack of knowledge about crowdfunding prevents managers from investing in crowdfunding.*

***Keywords:*** *Crowdfunding; Investment intention; Level of knowledge; Project initiator; Contributor.*

## INTRODUCTION

Depuis l'époque ancienne, les entreprises (et indépendamment de leur envergure) ont systématiquement exprimé des besoins de financement aux différentes étapes de leur création, de leur développement, de leur expansion et de leur diversification. Parmi ces entreprises, les PME revêtent une importante place au sein de l'économie de plusieurs pays en raison de leur rôle prépondérant dans la génération d'emplois et de richesses.

Par ailleurs, les entreprises disposent de deux options de financement. La première est d'utiliser leurs moyens, c'est-à-dire de récolter elles-mêmes des fonds. Cependant, pour les PME, il est souvent difficile de mobiliser des ressources de cette manière en raison de marges bénéficiaires généralement étroites et de capacités limitées d'investissement. La deuxième source de financement pour les entreprises réside dans l'émission d'actions ou d'obligations, recourant ainsi au crédit bancaire ou aux marchés financiers, ce qui constitue une forme de financement externe.

De ce fait, l'adoption d'Internet a connu une impressionnante croissance depuis l'émergence du Web 2.0 au début des années 2000. Le Web 2.0 permet aux utilisateurs d'Internet d'interagir, de partager et d'échanger des informations de manière plus efficiente. C'est grâce à cette évolution que plusieurs individus avec des idées innovantes ont pu exploiter Internet pour créer avec succès des applications à vocation économique. L'une de ces idées est le financement collaboratif. Ainsi, de nombreux artistes éprouvant des difficultés à obtenir le financement nécessaire pour mener à bien leurs projets (qu'il s'agisse de films, de musique ou de bandes dessinées) ont eu l'idée de créer des plateformes leur permettant de solliciter directement des financements auprès du public. Après la crise économique et financière de 2009, le financement participatif a même élargi son champ d'application pour inclure le soutien financier aux petites et moyennes entreprises qui se trouvaient confrontées à des problèmes d'accès au crédit bancaire.

Aujourd'hui, le crowdfunding est devenu une source alternative de financement pertinente. Depuis son émergence, sa courbe de croissance est orientée à la hausse, permettant de s'affranchir des limites des intermédiaires bancaires et de satisfaire les besoins de financement des entrepreneurs. Il rassemble les entrepreneurs, le public et la finance L'émergence d'une plateforme unique a suscité une large attention. En ce sens, notre intérêt pour le financement par contribution s'est manifesté par la suite, notamment avec l'adoption du projet de loi 15-18 relatif au 'crowdfunding' qui a été réglementé le 11 Février 2021 par sa Majesté le Roi Mohamed VI.

C'est ainsi que notre étude sur le crowdfunding en tant que nouvelle alternative de financement des TPE-PME au Maroc nous amène à explorer une revue de littérature dans les domaines pertinents. Nous avons choisi d'entreprendre une analyse thématique, en recourant à une enquête qualitative via des entretiens semi-directifs menés avec cinq dirigeants de TPE-PME.

Il est essentiel de comprendre comment le crowdfunding facilitera le financement de projets pour les porteurs de projets. Notre question de recherche dans ce cadre est : Le crowdfunding ouvrira-t-il de nouvelles voies de financement aux TPE-PME au Maroc ?

Afin de résoudre cette problématique, nous avons employé une analyse thématique en nous basant sur les données qualitatives recueillies auprès de cinq dirigeants de TPE-PME. L'objectif de notre étude consiste à appréhender le point de vue et les connaissances des dirigeants des TPME sur l'émergence du Crowdfunding au Maroc et d'apprécier son évolution pour l'avenir. Ainsi, le comportement de financement est une entité distincte que nous nous efforçons d'approcher de manière à l'explorer et à le comprendre, dans le but de faciliter la collecte de fonds pour les entrepreneurs. A cet égard, c'est dans la posture interprétativiste que notre article, se positionne tout en nous appuyant sur une la démarche inductive.

## 1. REVUE DE LITTERATURE

### 1.1 Définition

Le Crowdfunding a été défini de différentes manières. En 1998, au nom de la Banque Mondiale, Ledgerwood le définissait comme une forme d'intermédiation financière et sociale qui consiste à octroyer des prêts de faibles montants à des emprunteurs actifs sur le plan économique, mais qui ne disposent pas des moyens pour accéder à des sources de financement plus traditionnelles. Cette définition met en avant les aspects sociaux et économiques du Crowdfunding. Ethan Mollick (2014) s'efforce d'explorer l'influence potentielle du Crowdfunding et d'apporter des éclaircissements sur son fonctionnement par rapport à d'autres méthodes plus conventionnelles de financement entrepreneurial.

Il est possible de se référer à la définition offerte par Lambert et Schwienbacher (2010) : « Une sollicitation ouverte, essentiellement via Internet, pour la fourniture de ressources financières sous forme de don ou en échange de certaines récompenses et/ou droits de vote, dans le but de soutenir des initiatives à des fins spécifiques25 ».

Le crowdfunding, ou financement collaboratif a émergé comme une voie novatrice pour les PME au Maroc, C'est un modèle de collecte de fonds en ligne qui permet à de nombreuses personnes de contribuer financièrement à un projet ou à une cause. Le principe sous-jacent repose sur la capacité de petites contributions individuelles à s'additionner pour atteindre un objectif financier plus important. Ce mode de financement offre aux entreprises la possibilité d'acquérir des fonds en sollicitant un vaste public de personnes désireuses d'investir dans leur projet. L'un des principaux avantages du crowdfunding réside dans sa capacité à permettre aux PME d'accéder à des ressources financières sans avoir à passer par les canaux traditionnels tels que les banques ou les investisseurs institutionnels. Cette opportunité revêt une importance particulière pour les entrepreneurs marocains, souvent confrontés à des difficultés pour obtenir des prêts bancaires ou attirer des investisseurs.

### 1.2 Historique du CF

La forme la plus ancienne de crowdfunding est celle des investisseurs providentiels ou des business angels. Ses origines remontent au XVIIIe siècle et s'enracinent dans les pratiques caritatives au sein des communautés. Un des premiers exemples de cette approche est la campagne de collecte de fonds d'Auguste Bartholdi en 1875 pour la Statue de la Liberté, à laquelle ont participé plus de 160 000 donateurs. Au Maroc, la construction de la mosquée

[25] « Sollicitation ouverte, principalement effectuée via Internet, pour collecter des ressources financières, que ce soit sous forme de don, en échange de récompenses, et/ou de droits de vote, dans le but de soutenir des initiatives à des fins spécifiques. ».

Hassan II a été financée de la même manière. Avec l'avènement d'Internet dans les années 1990, le crowdfunding a connu une expansion considérable, touchant tous les domaines. Les campagnes de crowdfunding, comme celle de Marillion en 1997, ont eu un impact sur l'industrie musicale. La création de My Major Company, Indie gogo (2008) et Kickstarter (2009) marque l'émergence des premières plateformes dédiées.

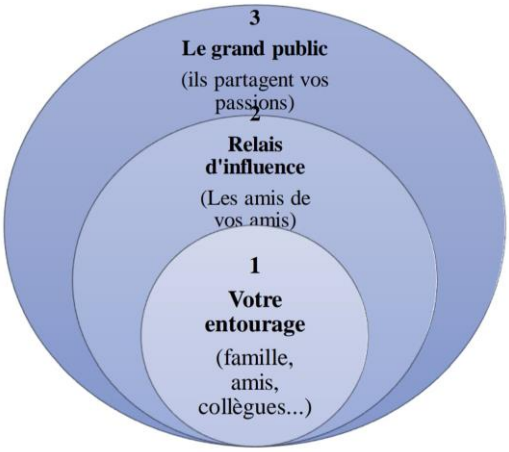
En 2008, Barack Obama a eu recours au crowdfunding lors de sa campagne présidentielle, et le cadre juridique du crowdfunding a ensuite été établi par le biais de la loi JOBS. La philanthropie différencie le crowdfunding des retours sur investissement cachés. Depuis, le nombre de plateformes a explosé, chacune avec ses spécificités et ses modèles de fonctionnement. Les sociétés cotées adoptent une approche similaire, invitant le public à épargner sur les marchés financiers réglementés. Les entrepreneurs peuvent désormais obtenir des ressources financières auprès du public via des plateformes de crowdfunding. Contrairement aux bourses, ces flux financiers sont moins impersonnels et facilitent une richesse de relations personnelles et professionnelles que les marchés réglementés n'offrent pas.

My Major Company, première plateforme de crowdfunding en France, a été créée pour financer des projets artistiques avec son public. Même si elle a cessé ses activités pour explorer d'autres projets, elle a ouvert la voie à d'autres plateformes pour une variété de types de projets et a contribué à façonner le paysage actuel du crowdfunding.

### 1.3 Fonctionnement du crowdfunding

Le crowdfunding exploite les avancées des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier Internet. Il recourt à des plateformes spécialisées dédiées à la collecte de fonds, à savoir des plateformes en ligne qui établissent la connexion entre les créateurs de projet à la recherche de financement et les contributeurs, dans le but de soutenir un projet particulier (Belleflamme, P. ; Omrani, N., & Peitz, M., 2015).

Tout d'abord, il est essentiel de rechercher une plateforme appropriée. Après avoir pris cette décision, il revêt une grande importance de sélectionner une plateforme qui aligne avec les objectifs de l'entrepreneur. Les taux de commission varient d'une plateforme à une autre, généralement entre 5% et 10%. D'autres variables, telles que le délai de déblocage des fonds pour les entrepreneurs, doivent également être prises en considération. Jusqu'à présent, la méthode la plus couramment adoptée est le modèle "tout ou rien", qui offre une garantie aux investisseurs pour éviter toute déception.



*Les cercles d'influence. (Source: www.kisskissbankbank.com)*

Par la suite, une fois que l'entrepreneur a identifié la plateforme appropriée, il s'efforcera de promouvoir son projet auprès du grand public. Pour y parvenir, il devra convaincre trois groupes d'acteurs influents, triés en fonction de leur proximité avec le créateur. Dans la plupart des cas, les porteurs de projets commencent par utiliser leur propre épargne, ainsi que le soutien de leur cercle proche, souvent appelé "love money" (Skirnevskiy et al., 2017). Ensuite, ils s'appuient sur leurs réseaux personnels, y compris les amis de leurs amis, et ceux qui partagent la même passion que le créateur. Il est important de noter que ce n'est pas la nature du projet qui détermine l'efficacité de l'utilisation des outils de financement participatif, mais plutôt la capacité du créateur à mobiliser des fonds. (Vincent Ricordeau, fondateur de KissKissBankBank).

Bayus et Kuppuswamy (2013) ont examiné les facteurs susceptibles d'influencer la réussite des projets de crowdfunding sur la plateforme Kickstarter. Leurs résultats mettent en évidence que la fixation d'un objectif financier est un élément essentiel pour le succès. Ils observent que les projets réussis ont généralement des objectifs de moins de 7 000 $, ce qui se traduit par une contribution moyenne d'environ 75 $ provenant de 100 contributeurs en moyenne. Un autre élément de grande importance est la création d'une description détaillée du projet, accompagnée d'une brève vidéo explicative, comme indiqué par De Buysere et al. (2013). Les projets qui ne comprennent pas de vidéo explicative présentent un taux de réussite nettement médiocre.

Finalement, l'entrepreneur durant cette période a l'opportunité de concrétiser son projet tout en tenant les investisseurs au courant de son évolution. Dans le cas d'un projet axé sur un retour financier, les entrepreneurs doivent partager des informations sur la situation financière du projet. Cependant, pour un projet de financement de film, les investisseurs rechercheront des mises à jour sur des éléments tels que la date de sortie.

En réalité, tout comme dans les méthodes traditionnelles de financement, il y’a une asymétrie d'informations entre l'investisseur et le porteur de projet dans le crowdfunding (Connelly et al., 2011). En général, le porteur de projet possède une connaissance plus approfondie de son projet par rapport à l'investisseur.

## 2. LE CROWDFUNDING FACE A L’ASYMETRIE D’INFORMATION

Dans le cas des plateformes de crowdfunding, les décisions relatives à la conception et à la gouvernance visent généralement à résoudre les problèmes liés aux asymétries d'informations. Comme Agrawal, Catalini et Goldfarb (2013) l'expliquent de manière concise, le crowdfunding est confronté aux deux problèmes typiques d'asymétrie d'information que sont l'information cachée et l'action cachée, qui affectent la relation entre les entrepreneurs et les contributeurs respectivement avant ("ex ante") et après ("ex post") la mise en place du financement. Ex ante, les contributeurs ne disposent souvent pas des informations nécessaires pour évaluer correctement les chances de succès des projets proposés. Cela peut conduire à une sélection adverse et au fameux "effet citron" (voir Akerlof, 1970) : les plateformes ne parviennent à attirer que des projets de faible qualité parce que les entrepreneurs de qualité anticipent qu'ils ne seront

pas identifiés comme tels par les contributeurs et ne parviendront donc pas à lever les capitaux dont ils ont besoin26.

Ex post, un problème d'aléa moral se pose car les contributeurs ont des difficultés à contrôler si les entrepreneurs déploient les efforts nécessaires pour tenir leurs promesses ; les retards dans la livraison des produits sont fréquents27.

## 3. DIMINUTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION DANS LE FINANCEMENT

La théorie du signal, élaborée par Spence en 1973, offre une solution en proposant que la partie qui détient l'information (en l'occurrence le porteur de projet) puisse envoyer des signaux visibles à la partie moins informée (c'est-à-dire l'investisseur), tout en conservant confidentiels d'autres signaux concernant des aspects non observables du projet. Traditionnellement, cette théorie a été utilisée pour analyser la manière dont les entreprises communiquent avec les investisseurs sur les marchés de financement traditionnels.

**La transparence :** L'un des éléments essentiels pour le succès de la collecte de fonds réside dans la capacité des entrepreneurs à fournir une explication détaillée des risques associés à leur projet, comme l'ont noté Gerber et Hui (2013). De plus, Siroker (2009) a noté que les individus étaient plus enclins à soutenir la campagne électorale d'Obama lorsque des éléments tels qu'une photo de lui avec sa famille et un clique sur "Learn More" étaient présents sur le plateforme de la campagne de crowdfunding.

Comme le souligne un responsable de la plateforme Wiseed : « La transparence est au cœur de notre modèle commercial. Nous devons communiquer la vérité, toute la vérité ! ». Afin d'arriver à cet objectif, à la fois pour informer les contributeurs sur les caractéristiques et les risques des projets, et pour mobiliser suffisamment de contributeurs, les gestionnaires de plateformes et les porteurs de projets jouent un rôle crucial. Les répondants insistent sur l'importance des médias sociaux dans la diffusion de l'information et le succès d'une campagne de collecte de fonds.

**La diversité des types de financement :** Les arguments que les entrepreneurs avance lors de la présentation de leur projet sont largement influencés par le type de financement qu'ils sollicitent, qu'il s'agit de don, de récompense, de prêt ou d'investissement en capital. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'une collecte de fonds à but caritatif, l'aspect financier du projet devient secondaire pour l'investisseur. Cependant, la situation diffère lorsque l'entrepreneur propose de partager une part des bénéfices futurs avec les investisseurs.

**L'intermédiation entre la plateforme et les porteurs de projets** : Les porteurs de projets souhaitant un financement doivent fournir des documents d'offre préparés individuellement,

[26] Le parasitisme entre les contributeurs peut aggraver le problème de l'information cachée : comme les contributeurs n'ont qu'une petite participation, ils peuvent être peu enclins à enquêter sur les entrepreneurs. Par conséquent, la tendance naturelle est d'attendre les efforts de diligence raisonnable des autres crowdfunders. Une telle attente peut conduire à un simple échec des projets (tout le monde attendant que quelqu'un d'autre fasse le premier pas) ou à des "cascades d'informations", un comportement grégaire est observé sur les plateformes de crowdfunding parce que les crowdfunders prennent les contributions accumulées comme un signal de qualité (notons qu'une condition préalable pour qu'un tel signal soit efficace est que les premiers bailleurs de fonds aient soigneusement examiné les projets proposés).

[27] Les fraudes avérées restent toutefois rares. Ce n'est que récemment (en mai 2014) qu'une première action en justice pour la protection des consommateurs concernant le crowdfunding a été intentée aux États-Unis (par le bureau du procureur général de l'État de Washington). Selon cette plainte, la société Altius Management n'a pas réussi à concrétiser une campagne Kickstarter réussie pour un jeu de cartes. En particulier, après avoir collecté l'argent, l'entreprise a négligé de livrer les cartes ou les diverses récompenses destinées aux donateurs.

généralement structurés de la même manière. Plusieurs acteurs externes à la plateforme, tels que les incubateurs d'entreprises, les réseaux d'entreprises et les experts comptables, peuvent jouer un rôle préliminaire en aidant les porteurs de projets à préparer leur documentation. Certains partenariats avec des compagnies d'assurance permettent de fournir des attestations sur la santé financière du projet et d'apporter des garanties supplémentaires.

Le processus de sélection des projets varie selon les plateformes, mais Les contributeurs en ligne ont le dernier mot en ce qui concerne la décision de financement. Sur certaines plateformes, des procédures de pré-sélection ont été instaurées, faisant intervenir des jurys internes ou des comités composés de membres de la plateforme et de personnalités externes. D'autres utilisent un e-vote des internautes pour valider cette présélection. Cette méthode permet d'engager un dialogue entre le porteur de projet et les contributeurs potentiels, favorisant ainsi la confiance.

Pour minimiser les dépenses liées à la dispersion géographique des contributeurs, certaines plateformes adoptent un modèle de "triangulation" qui repose sur l'expertise d'acteurs externes, comme les capital-risqueurs ou les Business Angels. Cette approche vise à réduire les coûts associés aux disparités d'informations. Cependant, certaines plateformes choisissent d'effectuer la sélection en interne afin de prévenir les risques de fraude. Enfin, les plateformes reconnaissent l'importance des réseaux sociaux dans la diffusion d'informations sur les projets et dans le succès des campagnes de collecte de fonds.

**L'importance des médias sociaux :** Divers théoriciens et experts ont mis en avant l'importance des médias sociaux dans le crowdfunding. Des études antérieures, notamment celles de Mollick (2014), ont démontré que plus le nombre d'amis sur Facebook est élevé, plus une campagne de financement a de chances d'atteindre ses objectifs. En conséquence, les porteurs de projets qui possèdent un vaste réseau social ont plus de facilité à partager des informations concernant leur projet. Ahlers et al. (2015) ont également noté que les réseaux sociaux servent de canaux essentiels pour que les porteurs de projets accèdent à des informations cruciales et à des ressources financières.

Dans le crowdfunding, on distingue deux types de réseaux sociaux : ceux que les porteurs de projets développent en dehors de la plateforme, notamment des contacts avec des tiers sur les réseaux sociaux, ainsi que des amis et des membres de la famille (Kuppuswamy et Bayus, 2014). Les chercheurs ont observé que les contributions initiales provenant de ces réseaux privés peuvent enclencher un mécanisme de renforcement conduisant au succès de la campagne (Kuppuswamy et Bayus, 2014). Cependant, l'impact des amis et de la famille se limite souvent aux premiers soutiens (Agrawal et al., 2015).

Un "réseau social interne" est également établi par la plateforme elle-même, où le porteur de projet soumet son idée en vue d'une collecte de fonds. Ces deux types de réseaux peuvent aider les entrepreneurs à trouver du soutien pour leur campagne (Zheng et al., 2014).

Les réseaux sociaux sont souvent décrits comme un ensemble de trois cercles que l'on indiqué dans la première séquence, Facebook est souvent un outil efficace pour toucher le premier et le deuxième cercle, par le biais de pages spécifiques dédiées au projet. Il est préférable d'aborder le grand public lorsque la campagne a déjà généré des promesses de contributions. Un réseau social étendu peut également renforcer la légitimité du projet (Frydrych et al., 2014). Un réseau social étendu peut également renforcer la légitimité du projet (Frydrych et al., 2014). En outre, les réseaux sociaux présentent des avantages tels que l'approbation, la recherche de marché et

l'apprentissage grâce à la "sagesse de la foule" (Surowiecki, 2005), en partant du principe que la connaissance collective dépasse la connaissance individuelle (Stiglitz, 2002, p. 469).

En outre, il est crucial de surveiller les actions des porteurs de projets après la campagne de financement pour réduire les problèmes d'asymétrie d'information.

## 4. METHODOLOGIE

Étant donné que le but de notre recherche est de comprendre l'importance de la motivation et de la confiance dans la vie de chaque individu, ainsi qu'a l' intention d'investissement de crowdfunding au Maroc et son effet sur les dirigeants des TPE-PME, Nous avons donc choisi de procéder à une analyse thématique pour notre recherche. En se fondant sur une revue de littérature approfondie, des propositions de recherche ont été formulées. Ces propositions seront étudiées et analysées au cours de la phase empirique de notre recherche. Cette dernière repose sur une étude de cas multiple, au cours de laquelle nous réaliserons des entretiens avec les dirigeants des TPE-PME.

Concernant la méthode de collecte de données, nous avons choisi la technique qui correspond le mieux à notre problématique, à savoir les entretiens. Nous avons donc mené cinq entretiens semi-directifs impliquant les dirigeants des TPE-PME.

Le guide d'entretien, rédigé en français, comprend 12 questions ouvertes, dans le but de permettre aux interviewés la possibilité de s'exprimer librement, ce qui nous a permis de recueillir des informations. Ces informations ont été extraites des transcriptions textuelles des entretiens.

Les données primaires recueillies lors de ces entretiens seront transcrites, traitées, puis analysées en combinaison avec les données secondaires que nous avons collectées au cours de notre revue de la littérature.

En conclusion, cette première phase nous a permis de confirmer certaines de nos hypothèses tirées de la littérature tout en ajustant d'autres pour les rendre pertinentes dans le contexte de notre étude.

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Age | 27 ans | 28 ans | 47 ans | 35 ans | 33 ans |
| Genre | Homme | Homme | Homme | Homme | Homme |
| Secteur d'activité | Service et télécommunication | Service | Secteur agricole et BTP | Audiovisuel | service |
| Nombre d'années d'expérience | 3 ans | 5 ans | 10 ans | 5 ans | 7 ans |
| Type de financement utilisé | Capital et don | Capital | Don | Contrepartie et capital | Capital |
| Durée de l'entretien | 2h | 2h30 | 30min | 1h30min | 1h45min |

## 5. ETUDE EMPIRIQUE

Nous nous pencherons sur le cadre empirique pour répondre à notre question de recherche en testant et évaluant la qualité du modèle conceptuel que nous avons proposé. Pour ce faire, comme le recommande Thiétart (2003), nous allons confronter les hypothèses qui composent ce modèle à la réalité observée qui servira de référence. Toutefois, avant d'aller plus loin, nous devions nous assurer de la qualité des instruments de mesure que nous avons utilisés.

L'objectif principal de cette phase préliminaire était d'évaluer la validité des instruments de mesure et de confirmer la validité des concepts proposés pour évaluer les différents aspects qui contribueront à comprendre la motivation, la confiance et l'intention d'investissement au Maroc, tels que perçus par les dirigeants et les cadres.

**RESULTAT**

**1. Financement des PME au Maroc : voies possibles et difficultés rencontrées**

Les dirigeants interviewés sont unanimes pour souligner que les opportunités de financement disponibles pour les PME marocaines se restreignent aux prêts offerts par les institutions bancaires et à l'autofinancement. Cependant le financement bancaire demeure très peu accessible en raison des garanties « colossales » demandées par les banques, pour reprendre le terme employé par l'un des dirigeants (Mr 3). Un seul des dirigeants a spontanément cité le Crowdfunding comme moyen de financement pour les PME. Un autre dirigeant a évoqué le don, notamment pour les petits projets. L'esprit d'entraide et de solidarité qui caractérise la société marocaine rend possible le lancement de certains petits projets sur la base de contributions financières de généreux donateurs soit du cercle familial, soit en dehors de celui-ci.

De manière générale, tous les dirigeants de PME affirment avoir fait face à des difficultés de financement soit en phase de lancement de leurs projets, soit en phase de développement. Certains regrettent le manque de soutien de l'État aux jeunes entrepreneurs qui pourtant créent de la valeur ajoutée et d'emplois. Un autre problème a été soulevé par l'un des dirigeants (Mr 2) : les marchés contractés avec l'État consomment les liquidités de l'entreprise et le paiement est très décalé dans le temps, ce qui crée un réel engrenage pour l'entrepreneur qui doit s'endetter avant de pouvoir être payé pour sa prestation. Ce cercle vicieux de l'endettement conduit parfois à la faillite de PME car leur fragilité financière est mise à rude épreuve.

**2. Connaissance du Crowdfunding par les dirigeants de PME**

A l'exception d'un dirigeant (Mr 5), les dirigeants interviewés ont un niveau de connaissance assez limité de ce qu'est vraiment le financement participatif, comme le montre le tableau ci-dessous. La plupart des dirigeants font un lien direct entre « l'État » et « le crowdfunding », ce qui revient à désigner l'État comme un acteur principal de ce mode financement, ce qui est loin de la réalité. Même si les dirigeants en ont entendu parler, on déduit très vite de leurs propos qu'ils ne s'y sont pas intéressés de près pour bien comprendre le mécanisme sous- jacent à ce nouveau mode de financement.

L'un dirigeant (Mr 5) voit un déphasage entre la réalité de la société marocaine et le fonctionnement du Crowdfunding. Pour lui, la majorité des investisseurs potentiels sont analphabètes et donc ne seront pas séduits par ce concept nouveau qui le paraitra comme risqué. Il pense également que ce mode de financement peut faire perdre à l'entrepreneur son autonomie décisionnelle car les investisseurs avertis peuvent très vite prendre le contrôle et imposer leur vision du business.

Un seul des dirigeants a déjà fait appel au Crowdfunding pour financer son entreprise.

| *Entrepreneur* | *Définitions du Crowdfunding* |
|---|---|
| **Mr 1** | « C'est un encouragement de l'Etat pour les jeunes entrepreneurs ainsi que ça motive financièrement les jeunes à avoir leurs propres entreprises dans le objectif de diminuer le taux de chômage. » |
| **Mr 2** | « C'est un moyen pour aider les investisseurs. » |
| **Mr 3** | « C'est un moyen de financement fourni par l'Etat pour soutenir les jeunes entrepreneurs en leur donnant les ressources nécessaires pour monter leurs projets avec un suivi tout au long du parcours de création de valeur avec l'obligation de remboursement quand le projet est enfin réalisé et devenu rentable. » |
| **Mr 4** | « Pour moi, c'est un dispositif qui vise à aider les jeunes entrepreneurs et les créateurs de startups mis en place par l'Etat. » |
| **Mr 5** | « En termes de financement participatif, la décision n'est pas personnelle et le porteur de projet est contrôlé par l'investisseur qui se soucie de la rentabilité de ce projet. (...) Au Maroc, 90% des investisseurs sont analphabètes mais leur point fort est de disposer de ressources, ils ont évidemment peur des nouveaux concepts et ne sont pas prêts à se lancer dedans, les 10% qui restent sont des investisseurs exigeants et qui étranglent le porteur de projet de leurs contraintes. » |

***Tableau 8 : Définitions données par les dirigeants de PME***

Pour ce qui est de la connaissance des plateformes de financement participatif existantes, 3 dirigeants ont affirmé n'en connaitre aucune. Les deux autres ont cité ATTADAMONE et MOUKALAWA. Ni l'une ni l'autre n'est une plateforme de crowdfunding. ATTADAMONE est une association spécialisée dans le microcrédit, ayant pour mission de promouvoir le développement social en fournissant des microcrédits à une population très défavorisée et exclue du système financier traditionnel. MOUKAWALATI est un programme national soutenant la création d'entreprises, lancé par le gouvernement dans le but d'encourager l'entrepreneuriat à travers un système de guichet unique. Cette confusion rejoint celle constatée plus haut dans la définition du Crowdfunding.

**3. Niveau d'adéquation entre les besoins des PME et le financement participatif**

Après avoir clairement défini ce qu'est le financement participatif aux dirigeants, nous leur avons demandé leur avis et intérêt pour ce nouveau moyen de financement pour les PME marocaines. Pour la plupart d'entre eux, c'est une alternative intéressante au financement classique car elle peut permettre d'ouvrir de nombreuses voies devant les porteurs de projets qui n'ont pas les garanties nécessaires pour accéder au financement bancaire, voire pour leurs propres projets. Cependant, un des dirigeants (Mr 2) reste assez pessimiste sur la réussite de ce nouveau modèle au Maroc en raison des contraintes qui peuvent être rencontrées.

Toutefois, lorsque nous les avons questionnés sur le type de Crowdfunding le plus adéquat pour les PME, 4 entrepreneurs sur les 5 interviewés ont mentionné le financement par capital ou Equity crowdfunding qui consiste en une prise de participation dans le capital de l'entreprise en échange d'une contribution financière. En deuxième position arrive le financement participatif par le prêt comme le type le plus en phase avec les besoins des PME. Selon les dirigeants, il est difficile d'imaginer que les contributeurs fassent don de leur argent sauf quand il s'agit de projets à dimension humanitaires ou caritatives, la prise de participation et le prêt semblent donc correspondre le mieux au modèle de financement participatif des PME. Cependant, un des dirigeants rencontrés dans le cadre de notre étude a mentionné son intérêt pour le don avec contrepartie : « Cela dépend du domaine, je traiterai la question du point de vue de mon domaine, je peux par exemple promettre à un investisseur que je lui donnerai accès

à un logiciel que j'ai développé à travers une licence, c'est ce qu'on appelle open source, cela va dépendre vraiment de ce que j'ai développé. Je suis aussi pour les dons car c'est le moyen le plus efficient en termes de soutien des jeunes entrepreneurs. ».

**4. Les facteurs de réussite d'une campagne de Crowdfunding**

Les deux facteurs qui ressortent le plus dans les propos des dirigeants (3 dirigeants sur les 5) sont l'originalité et l'authenticité de l'idée ainsi que la persistance et la persévérance. Le projet de l'entrepreneur doit être bien pensé, il doit répondre à un besoin clairement identifié chez les consommateurs et être novateur et authentique. La collecte de fonds est un parcours de longue haleine, le porteur de projet se doit d'être patient et persévérant malgré les contraintes qu'il peut rencontrer au départ, notamment si le projet n'attire pas beaucoup de contributeurs. Il faut savoir déceler les failles et corriger ce qui peut l'être. Un des dirigeants cite l'importance d'avoir des investisseurs experts dans le domaine du projet afin de bénéficier de leurs avis et conseils éclairés. Une autre rajoute : « Il faut laisser une marge de liberté au porteur de projets, on ne peut exiger des critères qui peuvent devenir des barrières après pour ces jeunes entrepreneurs. Concrètement, je suis un informaticien et j'ai un programme à développer, après la création je passe à la période des tests du produits, des fois cela n'aboutit pas et j'ai besoin de plus de temps, donc je dois savoir si l'investisseur peut m'accorder plus de temps pour que je résolve le problème. Il faut des investisseurs experts dans le domaine du projet pour éviter tout ce casse-tête. »

**5. Avantages et freins au Crowdfunding au Maroc**

Les dirigeants citent divers avantages liés au choix du financement participatif par les PME. On peut citer dans un premier temps l'avantage financier non négligeable quand les porteurs de projets ont recours au financement par prise de participation ou par don. Ils évitent par cette voie le recours à l'endettement bancaire et par conséquent le paiement des intérêts. Les dirigeants abordent également l'accompagnement et le suivi proposés par la plateforme de Crowdfunding comme un réel atout de ce mode de financement, en plus des conseils qui peuvent être apportés par les contributeurs experts, tels des Business Angels. Un des dirigeants cite la possibilité de se faire financer par le don comme l'avantage majeur du crowdfunding.

Pour ce qui est des freins au Crowdfunding, les dirigeants soulignent d'abord le **manque d'informations** sur le sujet, qui conduit à une méconnaissance de ce mode de financement par les porteurs de projets. Même ceux qui le connaissent s'en méfient car « on ne peut pas faire confiance à quelque chose qu'on ne connaît même pas », comme le mentionne un des dirigeants. Un autre frein évoqué par plusieurs dirigeants est la peur du piratage en raison des détails dévoilés sur la plateforme pour attirer le maximum de contributeurs.

Enfin, un des dirigeant interviewé nous a parlé du risque de perte de contrôle chez l'entrepreneur car « L'investisseur est trop exigeant, et a un pouvoir colossal sur le porteur de projet, je trouve que le pouvoir doit être décentralisé et neutralisé surtout, la rigidité de la relation investisseur-porteur de projet doit être omise. ».

**6. Évolutions et perspectives du Crowdfunding au Maroc**

A l'exception d'un seul dirigeant, tous les autres prédisent que le crowdfunding prendra de plus en plus de place dans le financement des jeunes entreprises marocaines. Ils soulignent qu'il est primordial de communiquer le plus largement possible auprès des jeunes afin de faire connaitre ce nouveau mode de financement qui peut leur offrir de vraies opportunités de lancer leur propres entreprises même sans avoir un capital de départ. De l'autre côté, sur les aspects négatifs, un des dirigeants évoque le risque de se faire copier son idée une fois que celle-ci sera accessible au public via la plateforme de Crowdfunding. Un des dirigeant a un point de vue

catégorique : « Le financement participatif évolue très lentement et je trouve carrément qu'il n'est pas adéquat au modèle marocain ».

**7. Rôle de l'Etat, des universités et du secteur privé dans l'accompagnement des porteurs de projets**

La grande majorité des dirigeants interviewés s'accordent à dire que les programmes et dispositifs d'accompagnement à la création et au développement des PME restent insuffisants. Il est vrai qu'il y a eu une réelle avancée ces dernières années à travers les efforts consentis par différentes parties prenantes mais le débit d'avancement de ces chantiers reste relativement lent. Dans certains secteurs d'activités, le manque d'infrastructures pénalise fortement les jeunes entreprises : « Parlant de mon domaine, je vois qu'il y a un sérieux problème d'infrastructures, disons que les multinationales comme IBM nous fournissent des infrastructures de cloud et de data base mais on n'a pas les moyens de travailler là-dessus notamment parce que Internet est d'une qualité médiocre au Maroc. »

***Synthèse des résultats et propositions de recherche***

| | **Les hypothèses** | |
|---|---|---|
| H1 | Les dirigeants des TPE-PME ont un niveau de connaissances limité en crowdfunding | Confirmé |
| H2 | Le manque de connaissance du Crowdfunding empêche les dirigeants d'investir dans le crowdfunding | Confirmé |

***Tableau. 32 : Synthèse des résultats et proposition de recherche***

***H1. Les dirigeants de PME ont un niveau de connaissances limité en crowdfunding***

Les dirigeants interviewés ont un niveau de connaissance assez limité au niveau de leurs connaissances du financement participatif, ainsi que la plupart d'entre eux font un lien direct entre l'Etat et le Crowdfunding, ce qui revient à dire que l'Etat est un acteur principal de ce mode de financement ce qui est loin de la réalité. Même si les dirigeants en ont entendu parler, on déduit de leurs propos qu'ils ne s'y sont pas intéressés de près pour bien comprendre le mécanisme sous-jacent à ce nouveau mode de financement.

***H2. Le manque de connaissance du Crowdfunding empêche les dirigeants d'investir dans le crowdfunding***

Les dirigeants ont une méconnaissance du Crowdfunding et de la législation qui l'encadre et qui est un vrai frein à leur investissement.

**Propositions de recherche :**

- Le crowdfunding se présente comme une réelle opportunité pour les dirigeants.
- Le dirigeant privilégiera la communication d'informations stratégiques en situation d'asymétrie d'information au détriment des indicateurs financiers.
- Le crowdfunding demeure une pratique originale avec l'intervention de la plateforme pour superviser les rapports entre les dirigeants et les investisseurs.

**Conclusion & Perspective**

Le crowdfunding offre une nouvelle voie vers les PME au Maroc pour accéder facilement au financement et accroître leur confiance et leur motivation à investir. Il s'agit d'un outil prometteur pour stimuler l'entrepreneuriat et soutenir la croissance économique du pays.

Notre étude nous offre une meilleure compréhension de l'importance de la motivation et la confiance de la vie de chaque individu, ainsi qu'à l'intention d'investissement. Dans notre cadre actuel, la motivation et la confiance constituent la clé pour drainer le financement.

L'identification des éléments qui favorisent les facteurs clés du financement, rendra l'atteinte de l'objectif plus accessible. Nos résultats peuvent contribuer à enrichir la littérature existante en mettant la lumière sur les déterminants de la motivation, de la confiance, de l'intention d'investissement des porteurs de projets ainsi que de l'engagement dans le contexte du crowdfunding.

Cette étude peut présenter une importance particulière pour les acteurs du Crowdfunding car elle pourra les inciter à mieux appréhender le rôle de la motivation dans la réalisation des objectifs de financement. En développant les compétences et les qualités nécessaires, les participants peuvent augmenter leurs chances de réussite dans leurs parcours de financement.

Néanmoins, notre recherche comporte des limites comme le fait que les résultats de l'étude qualitative ne sont pas généralisables. C'est pour cela et que comme perspective, nous envisageons de compléter cette approche à l'avenir en menant une étude quantitative qui se penchera sur les principales variables identifiées au cours des entretiens, ainsi que celles repérées dans la revue de littérature que nous avons préalablement effectuée.

**Bibliographie**


Ahlers, G.K.C. Cumming, D. Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. [Article, sage journals Volume 39, Issue 4] https://doi.org/10.1111/etap.12157.

Akerlof, G., 1970. The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mecha- nism. Quarterly Journal of Economics 84, 488-500.

Bayus, B., Kuppuswamy, V. (2013). Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers in Kickstarter. Available online at: http://business.illinois.edu/ba/seminars/2013/spring/bayus_paper.pdf

Belleflamme, P., Omrani, N., & Peitz, M. (2015). The economics of crowdfunding platforms. Information Economics and Policy, 33, 11-28.

Bessière, V., Stéphany, E., 2017. Le crowdfunding. Fondements et pratiques, de boeck. ed. Bhattacharya, S., THAKOR, A.V., 1993. Contemporary banking theory. Journal Finance Intermediation vol 3, p. 2–50.

Bouyzem, M., Al Meryouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. [Article, Ecole nationale de commerce et de gestion, Maroc] http://revues.imist.ma/?journal=REGS

CDVM Le Financement des PME au Maroc Mai 2011

Danmayr, F. (2013). Archetypes of Crowdfunding Platforms : A multidimensional Comparison. Springer Gabler

Dardour, A., Abdoune, R. et Bentebbaa, S., (2018). Les déterminants de la réussite de la levée de fonds via les plateformes de financement participatif – Cas des start-up. Management & Avenir. 2018/7 (N 105). Pages 81 à 98. https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-7-page-

81.htm.

Frydrych, A., Bock, J.A. et Kinder, T. (2014). Exploringentrepreneurial legitimacy in reward-based crowdfunding. Venture capital 16 (3) : 247 - 269. 10.1080/13691066.2014.916512

Gerber, E., Hui, E. (2013). Crowdfunding : Motivation and deterrents for participation

Kuppuswamy, V., Bayus, B L. (2013). Crowdfunding creative ideas: the dynamics of project backers in kickstarter. [Article, research gate] 10.2139/ssrn.2234765.

Loïc, H. Abdoune, R. et Bentebbaa, S. (2017). La perception de l'equity crowdfunding par les dirigeants de PME en France. Management & Avenir. 2017/3 N93 | pages 15 à 35. https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-3-page-15.htm.

Mollick, E. (2014). The dynamic of crowdfunding: an exploratory study. [article, Journal of business Venturing, pages 1-16]. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005

Moussavou, J. (2017). Asymétries d'information et crowdfunding: Le cas du financement de projets entrepreneuriaux. Revue française de gestion, 268, 61-76. https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00176

Pascal,C. (2019). L'avenir du crowdfunding en France. [Thèse de doctorat, Université de Nantes, Comue université Bretagne loire]. Theses.fr

Riga, M. (2014). Le crowdfunding : bilan et perspectives [Mémoire de master, Université Catholique de Louvain]. https://docplayer.fr/2317001-Le-crowdfunding-bilan-et-perspectives.html.

Robert, P. 2013-2014. Le crowdfunding : bilan et perspectives. [Université catholique de Louvain, Louvain school of management] https://docplayer.fr/2317001-Le-crowdfunding-bilan-et-perspectives.html

Schwienchebacher, A., Larralde, B., 2010. Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures, [ Article, Oxford University] Press. ed.

Shneor, R. & Vik, A. A. (2020). Crowdfunding Success: A Systematic Literature Review 2010- 2017. Baltic Journal of Management, Vol. 15, No. 2. https://doi.org/10.1108/BJM-04-2019-0148.

Skirnevskiy, V. (2017),The Influence of Internal Social Capital on Serial Creators' Success in Crowdfunding, [article, Entrepreneurship Theory and Practice 41(2):209–236]. DOI:10.1111/etap.12272.

Surowiecki, J. et P.Silverman, M. (2005). The wisdom of crowds. American Journal of Physics 75(2):190-192. DOI:10.1119/1.2423042

Spence, M. (1973) Job Market Signaling. Quarterly Journal of Economics, 87, 355- 374. https://doi.org/10.2307/1882010.

Yerrou, H. Benrokiya, O. (2022). Déterminants de l'intention de financement des projets de crowdfunding : cas du Maroc. [Article, Université Hassane II Casablanca], https://revues.imist.ma/index.php/MB2R/.

Zhang, et al. (2014). Supplementary information. [article, research gate] CC BY-NC-SA 3.0.

http://www.crowdfunding-crowdlending-crowdequity.com/demandeur-de-fonds/ consulté le 19 Octobre 2023.

# Vers un avenir durable : une revue de littérature sur la Logistique Verte et la Supply Chain durable :

**ABOUZAID Badr**
*École Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email :* ***babouzaid@uae.ac.ma***

**SKHAIRI Wiame**
*École Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email :* ***wiame.skhairi@etu.uae.ac.ma***

***Résumé :***

*Cet article propose une analyse de la littérature portant sur la logistique verte et la supply chain durable, ces concepts ayant acquis de l'importance dès les années 1990 en raison des préoccupations environnementales qui ont incité les entreprises à évaluer l'impact environnemental de leurs opérations. Ainsi, la problématique centrale de cette étude réside dans la compréhension de l'impact et de la RSE sue la performance de la logistique verte et de la SC durable. L'objectif principal est d'appréhender sa liaison et son impact sur ces domaines. Cette revue de littérature s'appuie sur une analyse approfondie des publications et des articles scientifiques en vue de synthétiser les travaux de recherche existants. À travers l'utilisation de la méthode systématique, cette étude identifie les principales tendances et les lacunes présentes dans la littérature. Les résultats mettent en évidence une corrélation positive entre la logistique verte, la SC durable, la RSE, le développement durable et la performance organisationnelle. Les entreprises constatent des réductions de leurs coûts opérationnels grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique et à une gestion optimisée. Les futures recherches pourraient inclure des études empiriques approfondies ainsi que des entretiens avec des entreprises afin de mieux comprendre les défis et les opportunités propres à chaque domaine. Cette revue de la littérature offre une vision globale de la logistique verte, de la SC durable, de la RSE, du développement durable et de la performance des entreprises.*

***Mots clés :*** *Logistique Verte, SC durable, SCM, RSE, développement durable, performance des entreprises.*

***Abstract:***

*This article provides a review of the literature on green logistics and sustainable supply chain, concepts that gained importance as early as the 1990s due to environmental concerns that prompted companies to assess the environmental impact of their operations. Thus, the central issue of this study lies in understanding the influence of green logistics and sustainable SC on corporate social responsibility (CSR), sustainable development and corporate performance. The main objective is to understand their evolution and impact on these fields. This literature review is based on an in-depth analysis of scientific publications and articles, with a view to synthesizing existing research work. Using bibliometric and qualitative analysis methods, this study identifies the main trends and gaps in the literature. The results highlight a positive*

*correlation between green logistics, sustainable SC, CSR, sustainable development and organizational performance. Companies report reductions in operational costs thanks to improved energy efficiency and optimized management. Future research could include in-depth empirical studies as well as interviews with companies to better understand the challenges and opportunities specific to each area. This literature review offers a comprehensive view of green logistics, sustainable SC, CSR, sustainable development and corporate performance.*

***Keywords:*** *Green logistics, sustainable SC, SCM, CSR, sustainable development, business performance.*

## INTRODUCTION :

La Stratégie Nationale de Développement Durable, approuvée le 25 juin 2017, a pour but d'accélérer la transition du Maroc vers une économie verte et inclusive d'ici 2030. Le Maroc participe à l'agenda 2030 des Nations unies pour le développement durable D'où les entreprises marocaines devront contribuer à cette stratégie en appliquant des pratiques convenables pour assurer un développement durable.

La gestion de supply chain verte est devenue un défi de plus en plus complexe pour les organisations dans le monde d'aujourd'hui. Les fournisseurs, les clients, les gouvernements et les organisations de défense juridique exigent de plus en plus de solutions et de réponses de la part des entreprises qui ont des impacts environnementaux significatifs dans leurs activités de production (Jabbour et al., 2014a,b).La supply chain verte est définit comme l'intégration de la réflexion environnementale dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, y compris la conception du produit, l'approvisionnement et la sélection des matériaux, les processus de fabrication, la livraison du produit final aux consommateurs ainsi que la gestion de la fin de vie du produit après sa durée de vie utile (Srivastava,2007).

La logistique joue un rôle important dans la chaîne d'approvisionnement et dans l'ensemble du système socio-économique, car c'est un domaine stratégique qui permet d'optimiser l'organisation industrielle et d'augmenter sa valeur. L'industrie de la logistique s'est développée rapidement ces dernières années, mais en même temps, des problèmes qui la sous-tendent émergent progressivement, tels que l'augmentation de la pollution de l'air et des émissions de carbone causées par le transport, l'indifférence à l'égard de la sécurité au travail des employés et un manque d'enthousiasme pour les entreprises de bien-être public. Les problèmes découlent principalement de la négligence et de l'absence de responsabilité sociale dans les entreprises de logistique (Lu Chen et al, 2023).

Pour intégration de la réflexion environnementale dans la logistique, les entreprises dans ce temps commence à intégrer les pratiques durables telles que la réduction des émissions de carbone, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets dans leurs opérations de la SCM. Cela contribue à la RSE en réduisant l'empreinte environnementale de l'entreprise. Cette revue de littérature a pour objectif d'analyser et de comprendre la relation et du RSE sur la performance de la logistique verte et la supply chaine durable entre 2015 et 2023.La principale question à traiter dans cet article est la suivante : « Quel est impact de la RSE sur la performance de la logistique verte et supply chain durable ? », afin de contribuer à la systématisation des connaissances dans ce domaine, cette recherche présente une revue systématique sur la relation

et l'impact de la RSE sur la performance de la logistique verte et la supply chain durable. La méthodologie de l'examen systématique était l'énoncé PRISMA. Nous divisons cet article en trois parties pour étudier cette question. La première partie décrit les moyens et les ressources utilisés pour commencer notre revue de littérature. La deuxième partie aborde les résultats, et la troisième partie traite la partie discussion des résultats où les effets potentiels futurs sont cités.

## 1. METHODE ET MATERIELS

Notre recherche examine l'impact de la RSE sur la performance de la logistique verte et la supply chain durable. Nous avons effectué une revue systématique en utilisant la méthodologie du PRISMA Statement, où nous avons défini les mots-clés et leurs équivalents en relation avec notre domaine d'étude.

Le tableau 1 présente les termes clés et leurs équivalents afin d'augmenter la probabilité de trouver des articles pertinents. Avec cette méthode, nous avons pu affiner nos critères de recherche pour la recherche d'articles. La recherche s'est concentrée sur les bases de données et les revues scientifiques d'IMIST, de sorte que les résultats considérés comme les plus pertinents ont été trouvés dans les sources suivantes :

- Scopus
- Web of science
- Research4life
- Direct science

***Tableau 1 : Les mots clés et leurs synonymes :***

| Mots clés | Synonyme' | Synonyme'' |
|---|---|---|
| **Logistique Verte (Green Logistics)** A | Logistique Durable (Sustainable Logistics) A1 | Logistique Écoresponsable (Eco-responsible logistics) A2 |
| **Supply Chain Durable (Sustainable Supply Chain)** | Chaîne d'Approvisionnement Durable (Sustainable Supply Chain) B1 | Chaîne d'Approvisionnement Écoresponsable (Eco responsible Supply Chain) |
| **SCM (Supply Chain Management)** B C | Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement (Supply Chain Management) C1 | Gestion de la Chaîne Logistique (Supply Chain Management) B2 C2 |
| **RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) (Corporate Social Responsibility)** D | Durabilité Sociale des Entreprises (Corporate Social Responsibility) D1 | Engagement Social des Entreprises (Corporate Social Responsibility) **D2** |
| **Développement Durable (Sustainable Development)** E | Durabilité Environnementale (Environmental sustainability) E1 | Durabilité Globale (Global Sustainability) E2 |

| | | |
|---|---|---|
| **Performance des Entreprises (Business Performance)** F | Rendement des Entreprises (Business performance) F1 | Performance Organisationnelle (Organizational Performance) F2 |

Nous avons essayés de combiner tous les mots clés entre eux afin d'étudier l'impact de la logistique verte et la supply chain durable sur la RSE, le DD et la performance globales des entreprises.

Le tableau 2 ci-dessous rassemble les combinaisons utilisées dans cette recherche.

***Tableau 2 : les combinaisons utilisées dans notre recherche :***

| Combinaisons | Expressions | Significations des expressions |
|---|---|---|
| 1 | **A.B.D1** | Green Logistics,Sustainable Supply Chain,Corporate Social Responsibility |
| 2 | **A2.C.D2** | Eco-responsible logistics,Corporate Social Responsibility,Global Sustainability |
| 3 | **A.D1.C1** | Green Logistics,Environmental sustainability,Corporate Social Responsibility |
| 4 | **A1.A2.C1.E1.F2** | Sustainable Logistics,Eco-responsible Supply Chain,Corporate Social Responsibility,Environmental sustainability,Business performance |

***Source : Elaboré par Nous même.***

9582 est le total de nombre des articles collectés, pour chercher les découvertes les plus pertinentes en termes de montrer l'impact de la logistique verte et la supply chain durable sur la RSE, le DD et les performances globales des entreprises. Seuls les articles dont la description détaillée de l'approche méthodologique permettant la reproduction intégrale de l'ouvrage ont été pris en compte.

La condition définie pour sélectionner les articles était liée aux sujets suivants : « la supply chain durable », « la logistique verte », « la performance de la supply chain », « la gestion des risques de la supply chain », « le développement durable des entreprises » et « la RSE et son rôle ».

## 2. RESULTATS

86 articles sur un total de 9582 articles ont été jugés pertinents pour notre recherche. La plupart des articles proviennent de différents pays. Les résultats obtenus à l'aide de la méthode PRISMA et qui figurent sur la table 2 et la figure, sont complémentaires.

***Table 3 : Le nombre des articles pertinents après le filtrage***

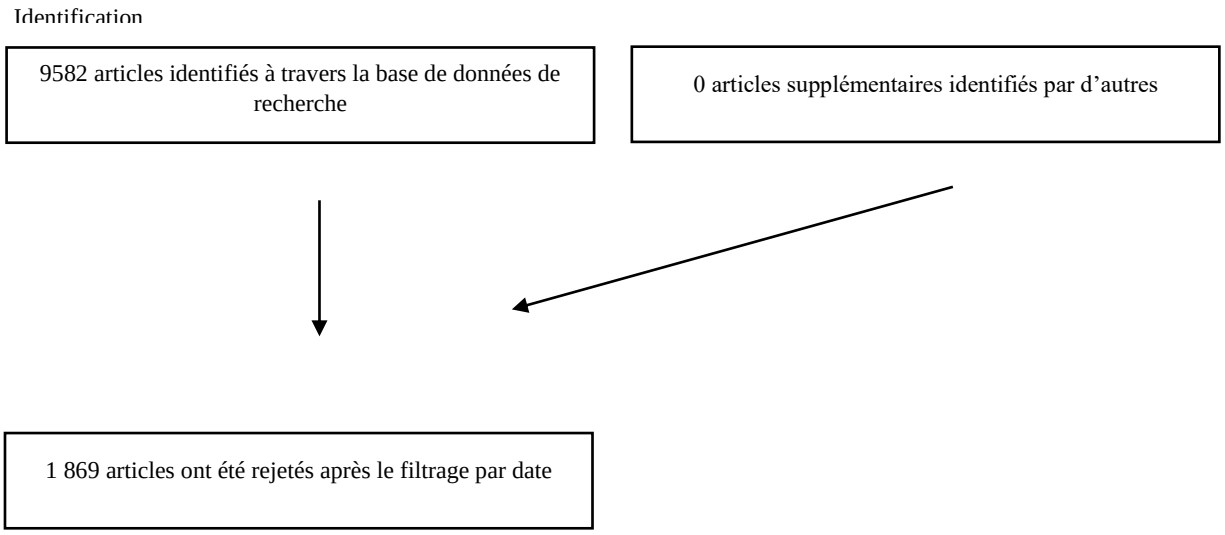
| | | Criteres d'exclusion des articles | | | | | | | | | Articles à rejetés après lecture | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Les combinaisons** | **Bases scientifiques** | **Total des articles trouvés** | **De 2015 A 2023** | **Domaine d'application** | **Type de document** | **Langue** | **Mots-clés** | **Type du Source (Journal)** | **Acces Ouvert** | **Resultat après filtrage** | **Doublons** | **Hors Sujet** | **Total des articles retenus** |
| 1 | *Scopus* | 20 | 14 | 13 | 9 | 9 | 8 | 7 | 3 | 3 | 0 | 2 | 21 |
| | *Web of science* | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 1 | |
| | *Research4life* | 75 | 73 | 72 | 70 | 70 | 59 | 59 | 40 | 19 | 0 | 5 | |
| | *direct science* | 3156 | 2556 | 1820 | 211 | 211 | 18 | 18 | 10 | 9 | 0 | 5 | |
| 2 | *Scopus* | 46 | 46 | 43 | 40 | 39 | 34 | 34 | 9 | 14 | 0 | 14 | 3 |
| | *Web of science* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | *Research4life* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | *direct science* | 1284 | 1005 | 768 | 144 | 144 | 12 | 12 | 7 | 6 | 0 | 3 | |
| 3 | *Scopus* | 18 | 14 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 4 | 4 | 0 | 4 | 33 |
| | *Web of science* | 105 | 91 | 77 | 74 | 73 | 73 | 73 | 31 | 39 | 0 | 31 | |
| | *Research4life* | 111 | 107 | 105 | 103 | 103 | 97 | 95 | 95 | 16 | 0 | 8 | |
| | *direct science* | 3653 | 2911 | 2101 | 221 | 221 | 221 | 221 | 61 | 40 | 2 | 21 | |
| 4 | *Scopus* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 29 |
| | *Web of science* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | *Research4life* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | *direct science* | 1109 | 892 | 707 | 114 | 114 | 114 | 114 | 30 | 40 | 0 | 11 | |
| *Total des articles retenus après filtrage* | | **9582** | **7713** | **5720** | **999** | **997** | **647** | **644** | **294** | **193** | **2** | **105** | **86** |

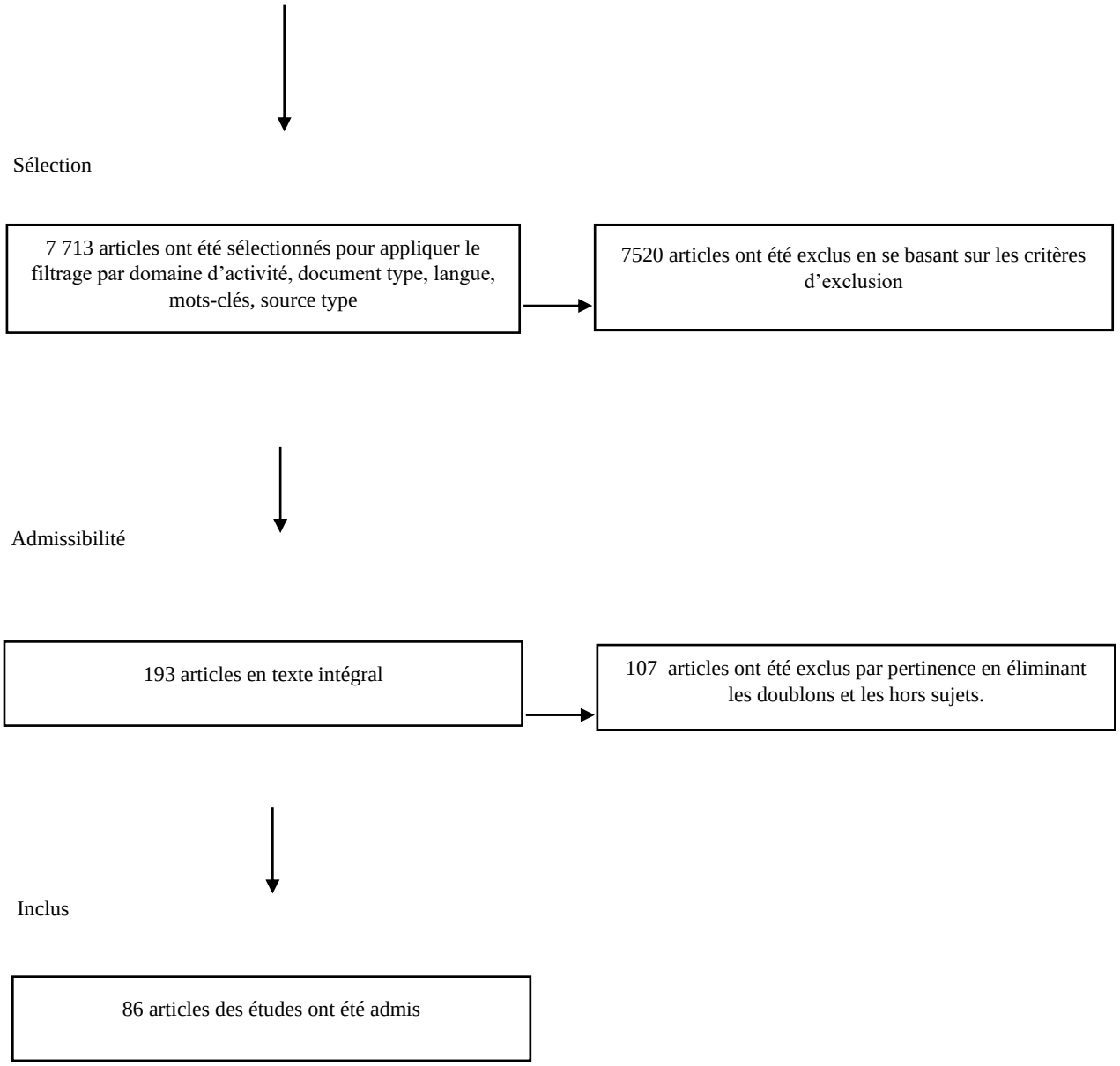
***Source : Elaboré par Nous-même.***

Le tableau « Table 3 » présente le nombre d'articles à travers les différents niveaux de notre recherche, la somme des articles trouvés par une simple sélection des mots clés qui sont présentés dans la troisième colonne pour chaque base de données. Les autres colonnes qui restent indiquent les critères d'exclusion jusqu'à ce qu'on a arrivé à trouver les articles pertinents (les articles retenus) dont on a eu 86 articles. L'exclusion des articles était à l'aide du filtrage par date, domaine d'application, le type du document, la langue, les mots clés, et les open Access.

Ce filtrage nous a mené à trouver 193 articles, après la lecture de ces dernières, on a exclu les articles doublons et les hors sujets ce qui nous a donné un résultat de 86 articles particulièrement pertinents. Ces articles renforcent l'importance de notre étude car ils abordent directement et en profondeur le sujet de notre question de recherche

***Figure 1 : les processus de la recherche suite aux différentes étapes de la revue systématique.***






Seuls 86 articles abordent directement l'impact ou l'influence de la logistique verte et la supply chain durable sur la RSE, la performance globale des entreprises et le développement durable.

En ce qui concerne les questions abordées, elles peuvent classées dans les domaines suivants : la gestion durable de la supply chain management et ses risques, la logistique verte et inversée et sa relation avec le développement durable et la performance des entreprises, la RSE et la performance des entreprises, et l'ESG et la durabilité de la SCM.Ces domaines de recherches montrent l'impact de la logistique verte et la supply chain durable sur la RSE, la performance des entreprises et le développement durable.

À la fin de notre travail, nous recueillons et citons la section qui nous intéresse le plus et qui concerne les 86 articles finaux sélectionnés. Les résultats présentés permettent de conclure à la présence d'un risque de biais dû à la faible présence d'études empiriques approfondies et d'entretiens avec des entreprises afin de mieux comprendre les défis et les opportunités propres à chaque domaine.

## 3. DISCUSSION

Les différents articles provenant d'auteurs et d'études distinctes présentent un ensemble commun de thèmes et de constatations liées à la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement (SCM) et aux pratiques environnementales, sociales et économiques et ses risques. Plusieurs points et dommaines communs émergent de ces études.

Pour le premier domaine d'étude qui porte sur La gestion durable de la supply chain management et ses risques, voici les résultats trouvés :

Tout d'abord, Zhiwen Su et al (2021), Merle Naidoo et Alexandros Gasparatos (2018), et Iñigo et Albareda (2016) soulignent l'importance croissante de la durabilité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ils mettent en évidence les stratégies mises en place par les entreprises pour garantir des avantages à long terme et un positionnement concurrentiel sur le marché. Ces auteurs mentionnent également les divers défis auxquels sont confrontées les entreprises, notamment l'incertitude de la demande, les défis du marché, la pression des parties prenantes, les risques pour la réputation et la responsabilité sociale des entreprises.

En ce qui concerne les motivations pour adopter des stratégies de durabilité environnementale d'entreprise, Merle Naidoo et Alexandros Gasparatos (2018) notent que les avantages économiques attendus, tels que les économies de coûts résultant de la réduction de l'utilisation des ressources, jouent un rôle clé. De plus, ils mentionnent les stratégies ciblant les opérations internes, telles que les mesures de conservation de l'énergie et de réduction des émissions, ainsi que le recyclage des matériaux d'emballage et des déchets alimentaires. La pression des parties prenantes internes et externes est également soulignée comme un moteur de l'adoption de la durabilité environnementale des entreprises.

D'autre part, Iñigo et Albareda (2016) visent à comprendre comment les entreprises s'engagent dans l'innovation durable en tant que système adaptatif complexe, avec cinq composantes ontologiques et trois phénomènes complexes du système adaptatif. Ils identifient cinq composantes ontologiques de l'innovation durable : opérationnelle, collaborative, organisationnelle, instrumentale et holistique. Trois phénomènes complexes sont identifiés : la non-linéarité, l'auto-organisation et l'émergence, expliquant les interactions et interconnexions entre ces composantes.En ce qui concerne la gestion de la performance, Ronak Warasthe et al (2022), Muhammad Shakeel Sadiq Jajjaa et al (2020), et Bastas et Liyanage (2018) soulignent son importance dans le contexte de la SCM durable. Ronak Warasthe et al (2022) mettent en évidence la nécessité de recherches sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en particulier en ce qui concerne la gestion des déchets, de l'eau, et des parties prenantes, ainsi que la nécessité d'études sur la mise en œuvre des pratiques durables. Ils suggèrent d'intégrer les différents types de risques de durabilité et de les lier plus étroitement à la performance.Muhammad Shakeel Sadiq Jajjaa et al (2020) soulignent l'impact positif des normes de responsabilité sociale sur le comportement citoyen organisationnel, avec une médiation expliquant l'impact positif des normes de responsabilité sociale sur la performance organisationnelle par le biais du comportement citoyen organisationnel.Bastas et Liyanage (2018) mettent en évidence les synergies entre la qualité et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, soulignant le besoin de chaînes d'approvisionnement plus durables avec des approches multidimensionnelles, notamment l'intégration de la durabilité dans la gestion de la qualité de la chaîne d'approvisionnement.Concernant l'adoption croissante des normes de durabilité, Kairo Fernandes Martins et al (2022) et Chunguang Bai et Ahmet Satir (2022) notent que les entreprises intègrent de plus en plus ces normes pour améliorer les pratiques sociales et environnementales, en prenant en compte les dimensions environnementales, sociales et économiques dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.L'importance de l'innovation durable est soulignée par Gao et al (2017), Prashar et Sunder M (2020), et Syed Abdul Rehman

Khan et al (2022). Gao et al (2017) recommandent d'étudier les antécédents et le mécanisme de l'innovation durable dans la chaîne d'approvisionnement, définissant l'innovation dans la chaîne d'approvisionnement comme un ensemble d'activités innovantes couvrant différents types d'innovations menées par le fournisseur ou l'acheteur. Prashar et Sunder M (2020) soulignent la nécessité de prendre en compte les dimensions économiques, environnementales et sociales dans l'innovation dans la chaîne d'approvisionnement, tandis que Syed Abdul Rehman Khan et al (2022) insistent sur l'importance de l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement, en particulier pour les PME dans le secteur manufacturier, intégrant les dimensions écologiques, économiques et sociales pour assurer leur durabilité à long terme. Enfin, en ce qui concerne la gestion des risques environnementaux de la chaîne d'approvisionnement, Oliveira et al (2019) et Maria Ghufran et al (2022) mettent en avant des stratégies pour prioriser et gérer ces risques, avec un accent sur l'agilité, le partage d'informations, la planification stratégique des risques, la responsabilité sociale des entreprises et la visibilité comme des outils essentiels pour aider les organisations à faire face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Pour le deuxième domaine d'étude qui porte sur la logistique verte et inversée et son impact sur développement durable et la performance des entreprises, voici les conclusions trouvées :

Mughal et al (2023), Meixell et Luoma (2015), et Mafini et Loury (2018) se sont penchés sur l'impact des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte sur les performances durables. Ils ont exploré des attributs spécifiques des pratiques vertes et ont révélé l'importance de la gestion environnementale interne, des achats écologiques et de la coopération avec les clients pour améliorer les performances durables. Dans un autre domaine, Meixell et Luoma (2015) ont analysé l'influence de la pression des parties prenantes sur la durabilité de la chaîne d'approvisionnement, en soulignant l'importance de la sensibilisation au développement durable et de l'adoption d'objectifs de durabilité. Mafini et Loury (2018) ont examiné la relation entre les activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et les performances opérationnelles, mettant en évidence l'impact positif de certaines activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte sur les performances de la chaîne d'approvisionnement. Richnák et Gubová (2021) se sont intéressés à la mise en œuvre de la logistique verte et inversée, soulignant son importance pour améliorer les relations client-fournisseur.Sarpong et al (2016), Hasan et al (2019), et Gohoungodji (2020) ont abordé la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement, mettant en évidence l'importance des partenariats stratégiques, des pratiques de fin de vie et des stratégies vertes pour améliorer les performances durables. Rezaee (2018), Bhattacharya et al (2019), et Martínez León et Calvo-Amodio (2017) ont discuté de l'intégration de la durabilité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour créer une valeur partagée, en mettant l'accent sur l'importance de l'intégration des dimensions financières et non financières de la durabilité. Van Engeland et al (2020), Govindan et Bouzon (2018), et Aldakhil et al (2018) ont exploré des sujets tels que la conception du réseau dans les chaînes d'approvisionnement inversées, l'intégration de la logistique inversée, et la gestion environnementale. Nassani (2023) a examiné la relation entre les technologies vertes, la gestion zéro déchet et la chaîne d'approvisionnement verte, soulignant l'importance de développer des pratiques de chaîne d'approvisionnement verte pour améliorer la gestion des déchets. Karaman et al (2020) ont abordé l'importance des pratiques d'approvisionnement durable, de l'éducation et de la formation des employés, ainsi que de l'infrastructure dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre.Yen (2018) ont exploré les effets moteurs des parties prenantes dans la collaboration acheteur-fournisseur en matière de pratiques écologiques.

Pour le troisième domaine d'étude qui porte sur la RSE et la performance des entreprises, ci-dessous le bilan des résultats citées :

Chen et al (2023) ont exploré la relation entre la RSE des entreprises logistiques et la performance de la chaîne d'approvisionnement, mettant en évidence l'impact positif de la RSE sur la coordination de la chaîne d'approvisionnement. Ils ont suggéré que l'amélioration de la transparence et de la collaboration au sein de la chaîne, ainsi que la supervision gouvernementale, sont essentielles. Luo et al (2021) se sont concentrés sur l'évaluation de la RSE dans le secteur des transports en Chine, identifiant des domaines d'amélioration spécifiques. Wang et al (2022) ont étudié la relation entre la RSE et la distribution des bénéfices dans la chaîne d'approvisionnement, montrant une corrélation positive linéaire entre la performance RSE et le profit total de la chaîne. Lee et Seo (2017) ont examiné comment la perception de la RSE influence l'engagement organisationnel et le comportement citoyen. Song et al (2022) se sont penchés sur la prise de décision liée à la RSE dans les chaînes d'approvisionnement en circuit fermé.

Govindan et al (2021) ont analysé la performance en RSE dans le secteur logistique, soulignant l'impact positif de la diversité des sexes au sein des conseils d'administration. Do et al (2020) ont évalué l'impact des facteurs favorables à la gestion de la qualité totale sur la RSE et les performances commerciales, mettant en évidence une amélioration significative de la RSE. Juárez et al (2018) ont étudié les effets de la RSE sur l'innovation, l'image, la réputation et la rentabilité des PME, soulignant l'interdépendance entre la RSE et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Feng et al (2017) ont réalisé une analyse bibliométrique de la RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, appelant à des recherches plus pratiques et à l'intégration des perspectives des fournisseurs des économies émergentes pour enrichir les théories.

Et finalement pour le dernier domaine d'étude qui porte sur l'ESG et la durabilité de la SCM, voilà les déductions collectées :

Rivera et al (2023) mettent en évidence la nécessité pour les entreprises de prendre en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise dans le recrutement de fournisseurs de services logistiques tiers. Ils utilisent une méthodologie d'analyse décisionnelle multicritère pour ce faire. De même, Liu et al (2020) examinent la relation entre le soutien de la haute direction et les achats écologiques dans les entreprises manufacturières, en mettant en évidence l'importance de la formation écologique pour médier cette relation. Ils partagent un intérêt pour les aspects environnementaux et sociaux dans le contexte des opérations et de la prise de décision. Kluza et al (2021) se concentrent sur les facteurs non financiers, y compris les facteurs ESG et l'innovation, en relation avec les modèles commerciaux durables. Ils suggèrent que l'innovation a un impact positif sur ces modèles, rejoignant ainsi la préoccupation pour l'impact environnemental positif. Sarkar (2022) propose un modèle économique qui intègre l'économie comportementale, l'économie circulaire et l'économie écologique pour minimiser la consommation et protéger l'environnement. Cette proposition est en ligne avec l'accent sur la durabilité et la réduction des impacts environnementaux. Keszey (2020) explore comment l'orientation environnementale des entreprises influence le marketing environnemental et les performances des entreprises, ce qui implique une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux dans la conduite des affaires. De même, Dragomir (2018) revoit la performance environnementale des entreprises en mettant en avant l'importance de la prise en compte de l'impact environnemental dans la définition de cette performance. Sönnichsen et Clement (2020) insistent sur l'importance de la mise en œuvre de politiques et de stratégies circulaires, ainsi que sur le rôle des labels écologiques et des normes dans les marchés publics circulaires. Cette approche est liée à la promotion de pratiques durables. Panizzut et al (2021) soulignent la complexité des concepts d'environnementalisme et de consumérisme, cherchant un équilibre entre les deux. Leur cadre de recherche encourage un modèle

commercial respectueux de l'environnement impliquant de multiples parties prenantes, ce qui est en phase avec les préoccupations liées à la durabilité.

Messmann et al (2020) mettent en avant le besoin de méthodes sophistiquées d'évaluation de l'impact social, soulignant l'importance d'intégrer les indicateurs sociaux dans les modèles d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, ce qui renforce la préoccupation pour les aspects sociaux et l'impact des opérations sur la société. Enfin, Lambrechts et al (2019) analysent les rapports sur le développement durable dans le secteur de la logistique, en se concentrant sur les indicateurs environnementaux, sociaux et économiques, soulignant le manque d'accord sur la matérialité de ces indicateurs et la nécessité d'aligner les opérations sur des objectifs de durabilité, ce qui rejoint la préoccupation pour la durabilité dans le secteur logistique.

## 4. CONCLUSION

Cette revue nous a permis d'analyser l'interconnexion entre la performance de la logistique verte et la supply chain durable avec la RSE. Comme nous constatons cette liaison a touché le développement durable, les performances des entreprises, et les parties prenantes.

En résumé, les études et les recherches dans ces domaines sont d'accord sur le fait que la durabilité, la responsabilité sociale des entreprises et la gouvernance sont de plus en plus importantes dans la gestion des chaînes d'approvisionnement. Les résultats montrent que ces éléments sont essentiels à la performance et à la compétitivité des entreprises. Ils mettent également en avant des stratégies clés pour atteindre des chaînes d'approvisionnement plus durables tout en renforçant leur RSE, telles que l'innovation durable, la logistique verte, l'adoption de normes de durabilité et la gestion des risques environnementaux. Finalement, ces recherches soulignent l'importance de la transparence, de la coopération, de la responsabilité sociale des entreprises et de la formation pour intégrer ces éléments de manière efficace dans les pratiques de la supply chain management.

Notre analyse peut aider les praticiens et les décideurs à prendre des mesures concrètes pour intégrer la durabilité, la RSE, la responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance dans leurs opérations de chaîne d'approvisionnement afin de réaliser des avantages à long terme et de contribuer à un avenir plus durable sur les plans environnemental, social et économique.

Afin d'élaborer des lignes directrices et des cadres pratiques, du point de vue du praticien, des recherches plus empiriques sont nécessaires pour bien comprendre la nature du lien entre la RSE et la performance logistique verte et la supply chain durable.

## 5. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :


Bai, C., & Satir, A. (2022). A critical content-analysis of sustainable supplier development literature and future research directions. Journal of Cleaner Production, 365, 132443. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132443

Bastas, A., & Liyanage, K. (2018). Sustainable supply chain quality management : A systematic review. Journal of Cleaner Production, 181, 726-744. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.110

Chen, L., Fu, Y., Liu, Y., & Wang, C. (2023). The Impact of Logistics Corporate Social Responsibility on Supply Chain Performance : Using Supply Chain Collaboration as an Intermediary Variable. Sustainability, 15(12), Article 12. https://doi.org/10.3390/su15129613

Cheng, W., Appolloni, A., D'Amato, A., & Zhu, Q. (2018). Green Public Procurement, missing concepts and future trends – A critical review. Journal of Cleaner Production, 176, 770-784. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.027

Çimen, Ö. (2021). Construction and built environment in circular economy : A comprehensive literature review. Journal of Cleaner Production, 305, 127180. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127180

Corrêa, R. D. S., De Oliveira, U. R., Abdalla, M. M., & Fernandes, V. A. (2022). Systematic literature review on sustainable products : Impact on organizations, research opportunities and future perspectives. Cleaner Waste Systems, 1, 100003. https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100003

Da Silva, E. M., Ramos, M. O., Alexander, A., & Jabbour, C. J. C. (2020). A systematic review of empirical and normative decision analysis of sustainability-related supplier risk management. Journal of Cleaner Production, 244, 118808. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118808

De Oliveira, U. R., Espindola, L. S., Da Silva, I. R., Da Silva, I. N., & Rocha, H. M. (2018). A systematic literature review on green supply chain management : Research implications and future perspectives. Journal of Cleaner Production, 187, 537-561. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.083

Do, M.-H., Huang, Y.-F., & Do, T.-N. (2020). The effect of total quality management-enabling factors on corporate social responsibility and business performance : Evidence from Vietnamese coffee firms. Benchmarking: An International Journal, 28(4), 1296-1318. https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0469

Dragomir, V. D. (2018). How do we measure corporate environmental performance? A critical review. Journal of Cleaner Production, 196, 1124-1157. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.014

Dyllick, T., & Rost, Z. (2017). Towards true product sustainability. Journal of Cleaner Production, 162, 346-360. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.189

Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. International Journal of Innovation Studies, 2(2), 65-79. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004

Eskandarpour, M., Dejax, P., Miemczyk, J., & Péton, O. (2015). Sustainable supply chain network design : An optimization-oriented review. Omega, 54, 11-32. https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.01.006

Feng, Y., Zhu, Q., & Lai, K.-H. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management : A literature review and bibliometric analysis. Journal of Cleaner Production, 158, 296-307. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.018

Fernandes Martins, K., Teixeira, D., & De Oliveira Corrêa, R. (2022). Gains in sustainability using Voluntary Sustainability Standards : A systematic review. Cleaner Logistics and Supply Chain, 5, 100084. https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100084

Gao, D., Xu, Z., Ruan, Y. Z., & Lu, H. (2017). From a systematic literature review to integrated definition for sustainable supply chain innovation (SSCI). Journal of Cleaner Production, 142, 1518-1538. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.153

Gardas, B. B., Raut, R. D., & Narkhede, B. (2019). Determinants of sustainable supply chain management : A case study from the oil and gas supply chain. Sustainable Production and Consumption, 17, 241-253. https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.11.005

Ghufran, M., Khan, K. I. A., Ullah, F., Alaloul, W. S., & Musarat, M. A. (2022). Key Enablers of Resilient and Sustainable Construction Supply Chains : A Systems Thinking Approach. Sustainability, 14(19), Article 19. https://doi.org/10.3390/su141911815

Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., Latulippe, J.-M., & Matos, A. L. B. (2020). What is stopping the automotive industry from going green? A systematic review of barriers to green innovation in the automotive industry. Journal of Cleaner Production, 277, 123524.

https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123524
Govindan, K., & Bouzon, M. (2018a). From a literature review to a multi-perspective framework for reverse logistics barriers and drivers. Journal of Cleaner Production, 187, 318-337. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.040
Govindan, K., & Bouzon, M. (2018b). From a literature review to a multi-perspective framework for reverse logistics barriers and drivers. Journal of Cleaner Production, 187, 318-337. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.040
Govindan, K., Kilic, M., Uyar, A., & Karaman, A. S. (2021). Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector : A cross-country firm-level investigation. International Journal of Production Economics, 231, 107835. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107835
Hasan, Md. M., Nekmahmud, Md., Yajuan, L., & Patwary, M. A. (2019). Green business value chain : A systematic review. Sustainable Production and Consumption, 20, 326-339. https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.08.003
Iñigo, E. A., & Albareda, L. (2016). Understanding sustainable innovation as a complex adaptive system : A systemic approach to the firm. Journal of Cleaner Production, 126, 1-20. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.036
Jajja, M. S. S., Asif, M., Montabon, F., & Chatha, K. A. (2020). The indirect effect of social responsibility standards on organizational performance in apparel supply chains : A developing country perspective. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 139, 101968. https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101968
Keszey, T. (2020). Environmental orientation, sustainable behaviour at the firm-market interface and performance. Journal of Cleaner Production, 243, 118524. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118524
Khan, S. A. R., Yu, Z., Golpira, H., Sharif, A., & Mardani, A. (2021). A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management : Future research directions. Journal of Cleaner Production, 278, 123357. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123357
Klumpp, M. (2018). How to Achieve Supply Chain Sustainability Efficiently? Taming the Triple Bottom Line Split Business Cycle. Sustainability, 10(2), Article 2. https://doi.org/10.3390/su10020397
Kluza, K., Ziolo, M., & Spoz, A. (2021). Innovation and environmental, social, and governance factors influencing sustainable business models—Meta-analysis. Journal of Cleaner Production, 303, 127015. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127015
Lambrechts, W., Son-Turan, S., Reis, L., & Semeijn, J. (2019). Lean, Green and Clean? Sustainability Reporting in the Logistics Sector. Logistics, 3(1), Article 1. https://doi.org/10.3390/logistics3010003
Lau, A. K. W., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2018a). An empirical taxonomy of corporate social responsibility in China's manufacturing industries. Journal of Cleaner Production, 188, 322-338. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.010
Lau, A. K. W., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2018b). An empirical taxonomy of corporate social responsibility in China's manufacturing industries. Journal of Cleaner Production, 188, 322-338. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.010
Lee, S.-Y., & Seo, Y. W. (2017). Corporate Social Responsibility Motive Attribution by Service Employees in the Parcel Logistics Industry as a Moderator between CSR Perception and Organizational Effectiveness. Sustainability, 9(3), Article 3. https://doi.org/10.3390/su9030355
Li, W., & Liu, Z. (2023a). Social, Environmental, and Governance Factors on Supply-Chain Performance with Mediating Technology Adoption. Sustainability, 15(14), Article 14. https://doi.org/10.3390/su151410865
Li, W., & Liu, Z. (2023b). Social, Environmental, and Governance Factors on Supply-Chain

Performance with Mediating Technology Adoption. Sustainability, 15(14), Article 14. https://doi.org/10.3390/su151410865
Li, W., & Liu, Z. (2023c). Social, Environmental, and Governance Factors on Supply-Chain Performance with Mediating Technology Adoption. Sustainability, 15(14), Article 14. https://doi.org/10.3390/su151410865
Liu, J., Liu, Y., & Yang, L. (2020). Uncovering the influence mechanism between top management support and green procurement : The effect of green training. Journal of Cleaner Production, 251, 119674. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119674
Luo, J., Bi, M., & Kuang, H. (2021). Design of Evaluation Scheme for Social Responsibility of China's Transportation Enterprises from the Perspective of Green Supply Chain Management. Sustainability, 13(6), Article 6. https://doi.org/10.3390/su13063390
Maditati, D. R., Munim, Z. H., Schramm, H.-J., & Kummer, S. (2018). A review of green supply chain management : From bibliometric analysis to a conceptual framework and future research directions. Resources, Conservation and Recycling, 139, 150-162. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.004
Mafini, C., & Loury, -Okoumba Welby V. (2018). Extending green supply chain management activities to manufacturing small and medium enterprises in a developing economy. South African Journal of Economic and Management Sciences, 21(1), 1-12. https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1996
Malesios, C., De, D., Moursellas, A., Dey, P. K., & Evangelinos, K. (2021). Sustainability performance analysis of small and medium sized enterprises : Criteria, methods and framework. Socio-Economic Planning Sciences, 75, 100993. https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100993
Malviya, R. K., Kant, R., & Gupta, A. D. (2018). Evaluation and Selection of Sustainable Strategy for Green Supply Chain Management Implementation. Business Strategy and the Environment, 27(4), 475-502. https://doi.org/10.1002/bse.2016
Mardani, A., Streimikiene, D., Zavadskas, E. K., Cavallaro, F., Nilashi, M., Jusoh, A., & Zare, H. (2017). Application of Structural Equation Modeling (SEM) to Solve Environmental Sustainability Problems : A Comprehensive Review and Meta-Analysis. Sustainability, 9(10), Article 10. https://doi.org/10.3390/su9101814
Martínez León, H. C., & Calvo-Amodio, J. (2017). Towards lean for sustainability : Understanding the interrelationships between lean and sustainability from a systems thinking perspective. Journal of Cleaner Production, 142, 4384-4402. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.132
Martins, C. L., & Pato, M. V. (2019). Supply chain sustainability : A tertiary literature review. Journal of Cleaner Production, 225, 995-1016. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.250
Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management : A systematic review. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45(1/2), 69-89. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0155
Messmann, L., Zender, V., Thorenz, A., & Tuma, A. (2020). How to quantify social impacts in strategic supply chain optimization : State of the art. Journal of Cleaner Production, 257, 120459. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120459
Moreira, O. J., & Rodrigues, M. C. M. (2023). Sourcing third party logistics service providers based on environmental, social and corporate governance : A case study. Discover Sustainability, 4(1), 36. https://doi.org/10.1007/s43621-023-00149-3
Mughal, Y. H., Nair, K. S., Arif, M., Albejaidi, F., Thurasamy, R., Chuadhry, M. A., & Malik, S. Y. (2023). Employees' Perceptions of Green Supply-Chain Management, Corporate Social Responsibility, and Sustainability in Organizations : Mediating Effect of Reflective Moral Attentiveness. Sustainability, 15(13), Article 13.

https://doi.org/10.3390/su151310528
Mukherjee, P. K., Das, B., Bhardwaj, P. K., Tampha, S., Singh, H. K., Chanu, L. D., Sharma, N., & Devi, S. I. (2023). Socio-economic sustainability with circular economy—An alternative approach. Science of The Total Environment, 904, 166630. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.166630
Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector : Drivers, strategies and performance measurement. Journal of Cleaner Production, 203, 125-142. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.253
Oliveira, F. N. D., Leiras, A., & Ceryno, P. (2019). Environmental risk management in supply chains : A taxonomy, a framework and future research avenues. Journal of Cleaner Production, 232, 1257-1271. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.032
Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises : A systematic literature review. Journal of Cleaner Production, 201, 254-271. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.011
Panda, S., & Modak, N. M. (2016). Exploring the effects of social responsibility on coordination and profit division in a supply chain. Journal of Cleaner Production, 139, 25-40. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.118
Panizzut, N., Rafi-ul-Shan, P. M., Amar, H., Sher, F., Mazhar, M. U., & Klemeš, J. J. (2021a). Exploring relationship between environmentalism and consumerism in a market economy society : A structured systematic literature review. Cleaner Engineering and Technology, 2, 100047. https://doi.org/10.1016/j.clet.2021.100047
Panizzut, N., Rafi-ul-Shan, P. M., Amar, H., Sher, F., Mazhar, M. U., & Klemeš, J. J. (2021b). Exploring relationship between environmentalism and consumerism in a market economy society : A structured systematic literature review. Cleaner Engineering and Technology, 2, 100047. https://doi.org/10.1016/j.clet.2021.100047
Pekovic, S., & Bouziri, A. (2023a). Overcoming obstacles to innovation : Can environmental management practices help? Knowledge Management Research & Practice, 21(2), 345-360. https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1897486
Pekovic, S., & Bouziri, A. (2023b). Overcoming obstacles to innovation : Can environmental management practices help? Knowledge Management Research & Practice, 21(2), 345-360. https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1897486
Potrich, L., Cortimiglia, M. N., & De Medeiros, J. F. (2019). A systematic literature review on firm-level proactive environmental management. Journal of Environmental Management, 243, 273-286. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.04.110
Prashar, A., & Sunder M, V. (2020). A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises. Journal of Cleaner Production, 245, 118665. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118665
Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management : A literature review. Journal of Cleaner Production, 162, 299-314. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.026
Richnák, P., & Gubová, K. (2021). Green and Reverse Logistics in Conditions of Sustainable Development in Enterprises in Slovakia. Sustainability, 13(2), Article 2. https://doi.org/10.3390/su13020581
Salim, N., Ab Rahman, M. N., & Abd Wahab, D. (2019). A systematic literature review of internal capabilities for enhancing eco-innovation performance of manufacturing firms. Journal of Cleaner Production, 209, 1445-1460. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.105
Sarkar, A. (2022a). Minimalonomics : A novel economic model to address environmental sustainability and earth's carrying capacity. Journal of Cleaner Production, 371, 133663.

https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133663
Sarkar, A. (2022b). Minimalonomics : A novel economic model to address environmental sustainability and earth's carrying capacity. Journal of Cleaner Production, 371, 133663. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133663
Sarkar, A. (2022c). Minimalonomics : A novel economic model to address environmental sustainability and earth's carrying capacity. Journal of Cleaner Production, 371, 133663. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133663
Sarpong, S. K., Sarkis, J., & Wang, X. (2016). Green supply chain practices and performance in Ghana's mining industry : A comparative evaluation based on DEMATEL and AHP. International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling, 8(4), 320. https://doi.org/10.1504/IJBPSCM.2016.081290
Song, H., Li, Q., Liu, K., & Li, Y. (2022). The Recycling Strategy of Closed-Loop Supply Chain Considering CSR under the Government's Reward–Penalty Policy. Sustainability, 14(21), Article 21. https://doi.org/10.3390/su142114228
Sönnichsen, S. D., & Clement, J. (2020). Review of green and sustainable public procurement : Towards circular public procurement. Journal of Cleaner Production, 245, 118901. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118901
Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Exploring the contribution of sustainable entrepreneurship toward sustainable development goals : A bibliometric analysis. Green Technologies and Sustainability, 1(3), 100038. https://doi.org/10.1016/j.grets.2023.100038
Su, Z., Zhang, M., & Wu, W. (2021). Visualizing Sustainable Supply Chain Management : A Systematic Scientometric Review. Sustainability, 13(8), Article 8. https://doi.org/10.3390/su13084409
Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2018). CSR and the Supply Chain : Effects on the Results of SMEs. Sustainability, 10(7), Article 7. https://doi.org/10.3390/su10072356
Van Engeland, J., Beliën, J., De Boeck, L., & De Jaeger, S. (2020). Literature review : Strategic network optimization models in waste reverse supply chains. Omega, 91, 102012. https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.12.001
Wang, G., Guo, Q., Jiang, Q., & Li, B. (2022). A Study on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Supply Chain Profit Distribution in the Context of Common Prosperity. Sustainability, 14(19), Article 19. https://doi.org/10.3390/su141912410
Warasthe, R., Brandenburg, M., & Seuring, S. (2022). Sustainability, risk and performance in textile and apparel supply chains. Cleaner Logistics and Supply Chain, 5, 100069. https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100069

# La gestion des déchets et la protection de l'environnement au Maroc

**OMERANI Driss**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES)*
*Cadi Ayyad, Marrakech*
*Email : **d.omerani@uca.ma***

**EL-KHADIRI Habiba**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES)*
*Université Cadi Ayyad, Marrakech*
*Email : **h.elkhadiri.ced@uca.ac.ma***

**AIT OUMMOU Youness**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES)*
*Université Cadi Ayyad, Marrakech*
*Email : **y.aitoummou.ced@uca.ac.ma***

***Résumé***
*La gestion des déchets est un pilier fondamental de l'économie circulaire. Elle a connu une évolution considérable au cours des dernières décennies et a exercé une influence profonde sur les organisations responsables de la protection de l'environnement. Ces organisations devraient réévaluer leurs stratégies de gestion des déchets, ouvrant ainsi la voie à une réduction de la production de déchets et à l'avancement des initiatives de recyclage et des systèmes de gestion des déchets. Dans cette optique, l'objectif ultime de notre travail est d'étudier, dans le contexte marocain, l'impact de la gestion des déchets sur l'environnement. Pour cela nous allons démontrer à quel point le recyclage des déchets, est capable de mettre fin à la pollution et protéger par la suite l'environnement dans son ensemble. En effet, notre questionnement se focalise à propos la gestion rationnelle des déchets. Cette dernière permettra-t-elle de préserver l'environnement naturel et de basculer vers une économie verte et saine ? Les résultats de notre étude montrent l'importance de la gestion des déchets au Maroc. Depuis la révolution industrielle, le rejet incontrôlé de déchets a provoqué une grave pollution de l'environnement et un déséquilibre écologique. Pour cela, la raison pour laquelle, le recyclage des déchets au Maroc, garantira un environnement sain. Ceci permettra non seulement de préserver le capital naturel, mais aussi la santé des citoyens.*

***Mots clés :** gestion des déchets, économie circulaire, environnement, recyclage, production de déchets, économie verte, capital naturel.*

## INTRODUCTION

Depuis la conférence de Stockholm sur l'environnement et la conférence de Rio de 1992, on s'inquiète de plus en plus à la manière dont les activités humaines, mettent en danger les systèmes naturels dont dépend notre planète. De plus, les dommages causés par les activités humaines à l'environnement naturel, rendent ces activités non durables. Aujourd'hui, ces activités néfastes pour l'environnement ne peuvent pas persister à l'avenir, car elles détruisent les conditions environnementales nécessaires à leur maintien (M, 1991). Les déchets générés

par les êtres humains, ne disparaissent pas mais s'accumulent et créent des polluants qui contaminent le sol, l'eau et l'air (Mesjasz-Lech, 2018).

L'objectif des êtres humains depuis plusieurs années, est d'améliorer l'environnement dans lequel ils vivent. Cet environnement, a été impacté négativement par des décennies d'efforts de développement environnemental, mettant en danger la survie de la planète et des générations futures. Les efforts de développement de l'environnement provoquent plusieurs effets indésirables ; tels que : des changements climatiques de plus en plus défavorables, des catastrophes naturelles colossales, des guerres effrayantes et une instabilité socio-économique et politique. Les efforts pour améliorer l'environnement conduisent à des changements de comportement, dans le but de gérer les ressources de manière plus rationnelle et efficace. Ceci réduira la pression et les impacts sur l'environnement (Tomislav, 2018).

Actuellement, la majorité des pays en développement sont confrontés à un certain nombre de problème, de santé et de pollution environnementale liés à la production quotidienne de déchets. Il convient de noter qu'il y a des décennies, les déchets ne recevaient pas beaucoup d'attention car ils n'étaient pas considérés comme un problème majeur. Ils représentent une mauvaise allocation des ressources et un symbole de l'inefficacité de toute société moderne (UN-HABITAT, 2010). Mais récemment, leur gestion est devenue un enjeu majeur pour le maintien d'un environnement durable. Depuis le début de la révolution industrielle, le rejet incontrôlé des déchets a entraîné une dégradation remarquable de l'environnement, accompagné d'un fort déséquilibre écologique. La raison pour laquelle, une partie importante des déchets pourrait être recyclée, tout en réduisant la pollution de l'environnement, afin de créer des sous-produits ou de récupérer l'énergie résiduelle. La hausse des coûts des matières premières et de l'énergie, rend le recyclage des déchets économiquement attractif. Tout en respectant les principes du développement durable, la gestion des déchets doit concilier les besoins économiques, la santé humaine et les intérêts environnementaux. L'effet négatif des déchets sur l'environnement et le capital naturel entraîne leurs détériorations.

L'objectif de ce présent travail est de vérifier et d'établir, l'impact de la gestion des déchets sur la préservation de l'environnement. Pour atteindre cet objectif, il nous faudra répondre à la question centrale suivante : La gestion rationnelle des déchets permettra-t-elle de préserver l'environnement naturel et de basculer vers une économie verte et saine ?

Pour répondre à cette question, nous allons tout d'abord passer par un cadre conceptuel, puis aborder le concept zéro déchet dans le cadre de l'économie circulaire. En passant dans un premier temps par les problématiques et les défis de la gestion des déchets au Maroc, et dans un deuxième temps par le processus de gestion des déchets au Maroc.

## 2. CADRE THEORIQUE

### 2.1 cadre conceptuel

#### 2.1.1. Les déchets

Selon (Brunner & Rechberger, 2015) et (Amasuomo & Baird, 2016), les déchets sont un sous-produit nécessaire de l'activité humaine. Ce sont les résidus d'un processus de production, de transformation ou de consommation, dont le propriétaire ou le détenteur à la responsabilité de s'en débarrasser ou de les éliminer (Djemaci, 2012). En outre, un déchet est tout matériau qui n'est plus utilisé, selon sa composition (par exemple : les ordures, les produits domestiques, etc.) (Uwadiegwu & Iyi, 2015).

### 2.1.2. La gestion des déchets

Les politiques de 3R (Réduire, Recycler et Réutiliser ) constituent la base de la gestion des déchets (Böhringer, 2003). Cette dernière désigne un processus de collecte, de transport, de traitement et d'élimination de tous les résidus restants de manière optimale pour limiter ou éliminer leurs effets nocifs sur les citoyens (Demirbas, 2011) et (Amasuomo & Baird, 2016).

### 2.1.3. L'environnement

C'est la combinaison de l'atmosphère, de l'hydrosphère, de la cryosphère, de la lithosphère et de la biosphère dans laquelle existent les humaines et d'autres espèces vivantes ainsi que des phénomènes non vivants (Dearden & Mitchell, 1999).

## 2.2. L'économie circulaire : le « zéro déchet »

Selon (Pichtel, 2005), les déchets ont un impact négatif sur l'environnement car ils sont généralement classés en six groupes dangereux, qui incluent la production photochimique et d'oxydants, le réchauffement climatique, et d'autres effets négatifs. Ces divers problèmes liés aux constituants, peuvent avoir des impacts supplémentaires sur la phase de recyclage et porter atteinte à la protection des milieux naturels (Ahmed & Ali, 2004). En effet, la rareté des ressources et l'augmentation de la production de déchets rendent nécessaire leur réduction (Burlakovs et al., 2018). Autrement dit, les déchets sont devenus l'un des problèmes environnementaux majeurs, nous devrions donc commencer à traiter les déchets comme des matières premières. Pour se faire, il faut établir des systèmes stratégiques de gestion durable des déchets, pour éviter l'épuisement des ressources naturelles (Singh & Ambika, 2022). Cette gestion des déchets, devrait être soumise au cadre de protection de l'environnement, de réduction et de recyclage, mais elle a ses propres limites (Kumar & Bhati, 2022).

Lorsqu'on évoque la gestion des déchets, cela sous-entend qu'elle constitue un élément essentiel de l'économie circulaire. Cette dernière se caractérise par une structure fermée, qui contrairement au modèle économique linéaire, offre une nouvelle façon de circuler les ressources (Santeramo, 2022). L'économie circulaire facilite la récupération de composants encore utilisables, pour le développement de nouveaux produits ou l'amélioration de la durabilité des produits initiaux. En adoptant cette approche, il est possible de réduire la quantité de déchets générés par les consommateurs, car les matériaux peuvent être utilisés de manière cyclique, ce qui permet d'améliorer l'état actuel de l'environnement (González Ordaz & Vargas-Hernández, 2017). Il s'agit également, d'un système qui vise à minimiser l'utilisation de ressources et la production de déchets, en réduisant les boucles de matériaux et d'énergie (Geissdoerfer et al., 2017). Pour entamer cette nouvelle discipline, nous devons passer par un examen attentif de la sécurité d'approvisionnements et la rareté en ressources spécifiques, des coûts, de l'efficacité énergétique et des impacts environnementaux. En effet, l'économie circulaire englobe un modèle de production émergent dans l'économie verte, qui se concentre sur la création de produits réutilisables à la fin de leur cycle de vie. La principale objective de l'économie circulaire, est l'inculcation d'un environnement à « zéro déchet ».

L'idée de l'élimination des déchets ou le principe « zéro déchet », vient pour réorganiser le cycle de vie des ressources afin de les réutilisées. Cela signifie que, les matériaux consommés peuvent être réutilisés comme des ressources par d'autres entités, plutôt que de créer des déchets (Miller, 2011). Autrement dit, le terme « zéro déchet », est un concept holistique de la gestion des déchets qui admet les déchets comme une ressource résultante de l'utilisation des ressources

(Zaman, 2013). Les règles de « zéro déchet » stipule que l'accent doit être mis sur l'efficacité des ressources et la prévention des déchets. Selon (Basu, 2009) il n'est pas viable de continuer l'élimination des déchets dans des décharges, en raison de leurs volume croissant. Par conséquent, il a affirmé que l'élimination des déchets est une étape nécessaire pour sauvegarder la santé publique.

### 2.3. Problématiques et défis de la gestion des déchets au Maroc

Depuis le début des années 1980, les autorités officielles se préoccupent des questions environnementales. Surtout, après avoir ratifié le Protocole de Kyoto28, le Maroc s'est conformé à toutes les conventions internationales liées à l'environnement. En 1992, elle renforce sa sensibilisation en créant un département dédié à l'environnement. Ce département a ensuite été divisé en différents sous départements, chargés d'aspects spécifiques des questions environnementales.

Cette structure a donné naissance à différentes stratégies qui doivent être mises en œuvre, telle que la Stratégie Nationale de Protection de l'Environnement et de Développement Durable (SNPEDD), le Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE), le Plan National de Gestion du Changement Climatique (PNCC) et le Plan National de Gestion des Déchets (PNGD). Toutes ces stratégies sont inscrites dans la loi nationale sur l'environnement promulguée en 2009 (loi-cadre n° 99-12, 2014).

De toute évidence, certains facteurs freinent les aspects environnementaux de se développer et de se prospérer. Bien qu'elles dégradent de précieuses ressources terrestres et causent des problèmes environnementaux et de santé humaine à long terme, les déversements incontrôlés de déchets à l'air libre restent répandus dans la plupart des pays en développement.

#### 2.3.1. Le principe pollueur-payeur (PPP)

L'un des principes qui peuvent garantisser, la persistance de la gestion des déchets et l'obtention d'un environnement sain et durable au Maroc, est le principe pollueur- payeur. Ce principe stipule : « le producteur des déchets, doit payer le prix de l'élimination de ces derniers » (Millo, 1999). En effet, le PPP est l'un des principes fondamentaux du développement durable. La recommandation de 1972 de l'OCDE a reconu et défini le PPP pour la première fois au niveau international (OCDE, 1992). Ce principe suppose que le pollueur assume partiellement ou complètement les coûts des dommages causés à l'environnement et/ou du coût de la lutte contre la pollution (Fobil et al., 2010). En revanche, le PPP n'a pas encore vue le jour, dans le code général des impôts Marocain (Boukhari & Bentaleb, 2022). Cela revient peut être aux coûts très élevés de recyclage par tri à la source, l'élimination des déchets et l'inéxistance des matétiaux qui peuvent faciliter la gestion des déchets. Donc le côté financier peut freiner l'opération de gestion des déchets, surtout pour les pays en voie de développement.

#### 2.3.2. L'émergence de la gestion des déchets

[28] Le protocole de Kyoto a été instauré en 1997, en raison des préoccupations mondiales liées au changement climatique. Ce dernier comprend des objectifs d'émissions légalement contraignants pour les pays industrialisés, qui doivent être atteints durant la période 2008-2012, également connue sous le nom de période d'engagement de Kyoto (Böhringer, 2003).

La réorganisation du système de gestion des déchets au Maroc, représente les principaux défis qui se posent en raison de plusieurs facteurs (Malouki, 2022):

- Les impacts indésirables sur la santé des citoyens et la qualité de vie ;
- La pénurie des ressources naturelles et déstabilisation des économies régionales ;
- Les produits et les habitudes de consommation de court terme ;
- L'augmentation des déchets liquides et solides due de la croissance démographique, économique, industrielle et technologique ;

Partant de-là, la production actuelle des déchets ménagers au Maroc, est estimée à 5.3 millions de tonnes par an en zone urbaine, soit 0.76 kg par personne et par jour, et à 1.47 million de tonnes par an en zone rurale, soit 0.28 kg par personne et par jour (Khettou, 2022). Au début du XXIe siècle, le secteur de gestion des déchets se distinguait par les rejets de tous les produits inutiles. Cet état des lieux a eu des effets négatifs, parfois catastrophiques sur la santé des citoyens et l'environnement naturel.

Le retard du Maroc en termes de gestion des déchets liquides et solides, a provoqué des défaillances dans la santé publique, ce qui a engendré des risques sanitaires importants. En effet, la croissance des activités économiques et touristiques est freinée par la présence de décharges à l'intérieur des zones urbaines et périurbaines. Alors que, les décharges illégales augmentent la contamination des eaux souterraines et des rivières causés par la périphérie urbaine (300 unités). En raison, d'un traitement insuffisant des déchets, l'océan reçoit actuellement presque 98% des émissions liquides industrielles et 52% des émissions domestiques (Mouline, 2013).

Afin de surmonter l'ensemble de ces problèmes étouffante, le Maroc a lancé le nouveau Programme National des Déchets Ménager (PNDM) en avril 2017 grâce à une collaboration entre le département de l'environnement et le ministère de l'intérieur. Il est conçu pour donner 15 ans, pour relancer le secteur de la gestion des déchets au Maroc. Le programme a été révisé en 2008, afin d'améliorer la planification et d'aligner les objectifs avec les nouveaux engagements du Maroc. Ses objectifs ont été étendus jusqu'à 2030 et sont les suivants (PNCT, 2008) (Bachar, 2017) :

- Garantir la collecte des déchets ménagers, afin d'atteindre un taux de collecte urbaine de 100% d'ici 2030 ;
- Développer la valorisation et le tri des déchets ;
- Mettre en place des installations d'élimination et de recyclage des déchets dans les grandes collectivités en lieu et place des rejets contrôlés de déchets ;
- Etablir des décharges contrôlées ;
- Réhabilitation de décharges sauvages et installation de petites poubelles, qui répondent aux exigences de protection de l'environnement ;

### 2.4. Le processus de gestion des déchets au Maroc

La gestion rationnelle des déchets est une stratégie fondée sur un ensemble d'étape clé, telles que : la classification, le tri, le recyclage et l'élimination (Figure 1). L'adoption de chaque étape

nécessite des moyennes financières très intéressantes, ce qui rendra parfois la tâche très difficile surtout pour les pays en voie de développement.

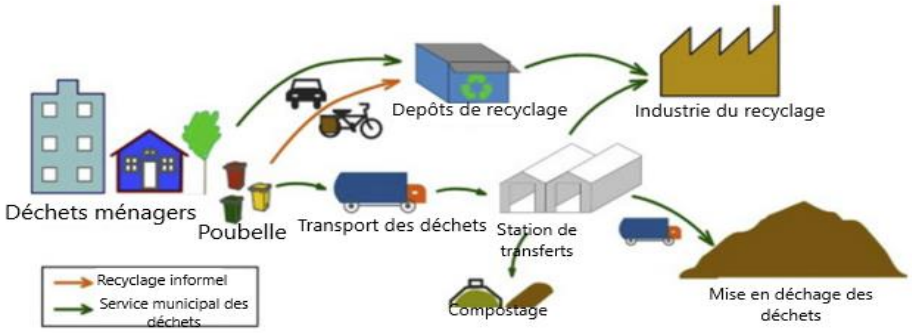



***Figure 4 : Cycle de vie des déchets.***

***(Source :(Zaman, 2013) )***

### 2.1.1. La classification des déchets

Les déchets ont été considéré comme un produit essentiel des activités humaines, basées sur certaines caractéristiques communes. Selon (Odoh & Emmanuel C., 2021) les déchets solides générés par les activités humaines prennent le classement suivant : résidentiels, commerciaux, institutionnels et industriels. Tandis que (Demirbas, 2011) ; (Dixon & Jones, 2005) ont segmenté les déchets en fonction des caractéristiques suivant : Etats physiques, source de production, propriétés physiques, potentiels de réutilisation, potentiels biodégradables. De même, ils peuvent être divisés en trois catégories, selon leur état physique : liquide, solide et gaz (White et al., 1995). Il existe plusieurs classifications des déchets (Amasuomo & Baird, 2016), mais celles les plus couramment utilisées sont présentés dans le tableau ci-dessous :

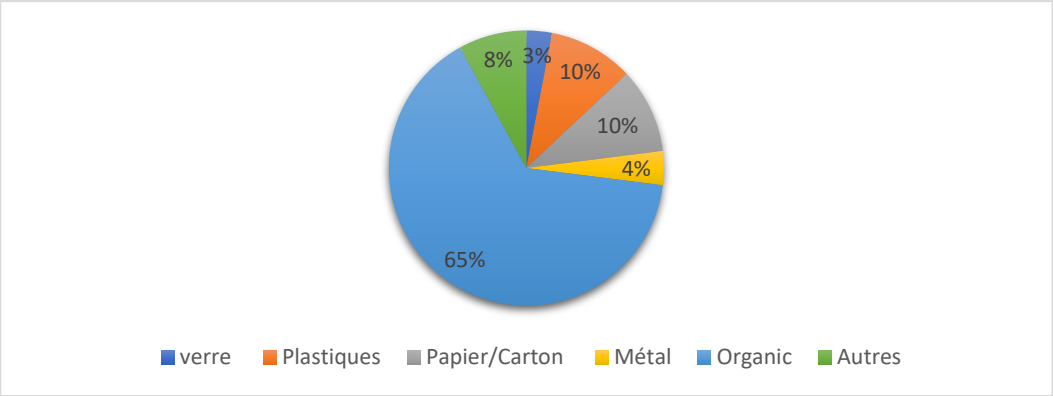
| Etat physique | Sources | Impact sur environment |
|---|---|---|
| Déchets solides<br>Déchets liquides<br>Déchets gazeux | Déchets ménagers [1]<br>Déchets industriels [2]<br>Déchets agricoles<br>Déchets commerciaux<br>Déchets miniers | Déchets dangereux[29]<br>Déchets non dangereux[30] |

***Tableau 15: Classification des déchets.***

***(Source : (Amasuomo & Baird, 2016))***

Prenons l'exemple des déchets ménagers et industriels. Les premiers sont distribués selon le diagramme ci-dessous :

[29] Par exemple : Absorbants souillés, solvants, huiles, etc.
[30] Par exemple : Papiers, plastiques, bois, cartons, etc.




**Source : (Giz, 2014).**

Le diagramme ci-dessus, montre que la plupart des déchets ménagers sont organiques. Les marocains ont des habitudes de consommation irresponsable, qui se traduisent par le rejet incontrôlé des déchets dans les poubelles non triées. Ces comportements irrationnels contribuent indirectement à la détérioration de l'environnement. En d'autres termes, sensibiliser les citoyens à l'importance de la gestion des déchets, en réduisant le gaspillage alimentaire et en adoptant le tri sélectif ainsi que le recyclage domestique, peut contribuer à freiner ces mauvaises habitudes et à préserver notre environnement.

Partant de-là, la gestion des déchets industriels s'articule autour du secteur industriel lui-même, qui assume la responsabilité de la gestion de ses propres déchets. En réalité, il incombe au ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies de promouvoir les filières de recyclage des déchets, ainsi que de superviser et de contrôler les mouvements transfrontaliers de ces flux (Giz, 2014).

### 2.1.2. Le tri des déchets

Après avoir jeté un coup d'œil sur les différents types des déchets, maintenant nous sommes dans la phase de tri des déchets. Ce dernier, permet de segmenter les déchets selon leur natures afin de les traiter (par exemple : Papier, verre, etc.) (Djemaci, 2012). Le premier centre dédié au tri et de recyclage des déchets au Maroc a été lancé en 2014, à Casablanca (Mekouar, 2014).

Un peu plus tard, en 2022 le Maroc lance la compagnie de sensibilisation au Tri Bi-Flux (tri sélectif). Ce tri des déchets doit être effectué à la source et s'effectuera selon deux processus. Cela signifie, commencer à cibler les déchets recyclables (carton, plastique, verre, etc.) et non recyclables (restes alimentaires, déchets organiques, etc.) et de les déposer dans les poubelles adaptées (Jaouhar, 2022). L'objectif de cette compagnie est de réinventer la décharge Casablancaise, conduisant au développement d'un écosystème de traitement et de valorisation des déchets. selon (Jaouhar, 2022) : « les déchets touchent non seulement la sécurité environnementale, mais également le bien-être sanitaire que ce soit individuel ou collectif sur le long terme, notamment pour les générations futures ».

### 2.1.3. Le recyclage et l'élimination des déchets

#### 2.1.3.1. Le recyclage

Le recyclage ou le compostage des déchets est un processus par lequel, des produits usés ou des déchets sont valorisés (Djemaci, 2012). Cette opération offre plusieurs avantages :

- La création de nouvelle matière première capable d'être réutiliser ;

-Economiser l'énergie, par exemple : la fabrication de verre recyclé nécessite beaucoup moins d'énergie qu'à partir de ressources naturelles ;

- La protection des ressources naturelles de la planète ;

Le Maroc considère toujours que la préservation de l'environnement est une priorité nationale. Il a fait plusieurs pas, en vue de développer le secteur de recyclage des déchets. Dans le cadre de l'encouragement de la gestion rationnelle des déchets, le Programme National de Gestion des Déchets Ménagers (PNDM) montre que le recyclage des déchets atteint un taux de 20% à l'horizon de 2020 (MTEDD, 2022). Cela éclaire que le Maroc est encore en retard, en ce qui concerne la gestion des déchets.

Mais actuellement en 2023, le Maroc commence à s'engager dans le recyclage textile. En concluant un accord de partenariat avec l'Association marocaine de l'industrie et de textile et de l'habillement (AMITH) et la Société Financière Internationale (SFI). Le but de cet accord est de passer vers une économie circulaire, visant la réduction des émissions de CO2 et protéger l'environnement naturel.

#### 2.1.3.2. L'élimination

Cette étape comprend la mise en décharge, l'immersion, l'enfouissement et le stockage des déchets (Djemaci, 2012). En effet, le stockage et l'élimination inappropriés des déchets peuvent polluer l'air, l'eau et le sol (Muktar, 2011). En 2008, le programme national de gestion des déchets ménagers a initié des projets de protection de l'environnement, c'est le cas du centre d'élimination et de valorisation des déchets de Meknès.

#### 2.1.3.3. La stratégie nationale de recyclage et valorisation des déchets

Afin de renforcer le système de gestion des déchets, le maroc a crée en 2019 la stratégie nationale de recyclage et valorisation des déchets. En vue d'inculquer les pratiques de l'économie circulaire au niveau régional, en promouvant des techniques de valorisation des déchets, capablent de crée des emplois verts (CGEM, 2022). En plus de formuler une vision stratégique adaptée aux nationales du maroc, et s'inspirant des bonnes pratiques internationales. Le snrvd vise à prévenir et minimiser la production de déchets, et maximiser la réutilisation des matériaux alternatifs réspectuex de l'environnement dans toutes les régions du royaume (snrvd, 2019). Cette stratégie vise à fonctionner en s'alignant sur les plans et programme actuellement mis en oeuvre, notamment le plan national des déchets ménagers. Ce dernier permet à assurer la collecte et le nettoyage des déchets ménagers, pour atteindre un taux de collecte de 90% à l'horizon de 2020, puis 100% en 2030. Et crée des décharges et des centres de recyclage des déchets ménagers et assimilés, réhabiliter les décharges sauvages et développer la filière « tri-recyclage-valorisation » au profit de tous les centres urbains.

## 3. CONCLUSION

Afin basculer vers une économie verte à faible émission de carbone, le Maroc a consacré et continuera de consacrer de nombreux efforts. Pour approfondir davantage, il devra consolider la gouvernance, optimiser la sensibilisation environnementale et promouvoir une réglementation environnementale plus stricte, pour réussir cette transition vers l'économie circulaire.

Toutefois, ces initiatives se révèlent insuffisantes pour parvenir à une économie circulaire à zéro déchet. Il est plausible que l'impulsion nécessaire, doive émaner de la sphére individuelle vers la collective et non pas l'inverse. En cela, il est sous-entendu que les résidents doivent amorcer la gestion des déchets à l'échelle domestique, avant de l'étendre de manière généralisée.

D'après tout cela nous sommes très conscients que, la gestion rationnelle des déchets affectent positivement l'environnement naturelle. Parmi ces effets :

- La minimisation de la quantité des déchets mis en décharge ;
- La conservation des ressources naturelles ;
- La réduction de la consommation d'énergie ;
- La réduction de la pollution de l'air et de l'eau ;
- La protection de la santé des citoyens et des écosytèmes ;
- La réduction des changements climatiques et le réchauvement de la planète ;
- L'augmentation du bien-être individuel et collectif ;
-

## REFERENCES:


Ahmed, S. A., & Ali, M. (2004). Partnerships for solid waste management in developing countries : Linking theories to realities. Habitat International, 28(3), 467-479. https://doi.org/10.1016/S0197-3975(03)00044-4

Amasuomo, E., & Baird, J. (2016). The Concept of Waste and Waste Management. Journal of Management and Sustainability, 6, 88.

Bachar, A. G. (2017). Le Maroc de l'économie verte : Un pays tourné vers l'avenir. Organisation et Territoires, 3, Article 3. https://doi.org/10.48407/IMIST.PRSM/ot-n3.9472

Basu, R. (2009). Solid Waste Management-A Model Study. 6(2), p22-24. 5p.

Böhringer, C. (2003). The Kyoto Protocol : A Review and Perspectives. Oxford Review of Economic Policy, 19(3), 451-466. https://doi.org/10.1093/oxrep/19.3.451

Boukhari, H. E., & Bentaleb, S. (2022). La fiscalité environnementale et la décarbonation du secteur industriel Marocain : Un aperçu général. Revue Internationale du Chercheur, 3(2), Article 2. https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/348

Brunner, P. H., & Rechberger, H. (2015). Waste to energy – key element for sustainable waste management. Waste Management, 37, 3-12. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2014.02.003

Burlakovs, J., Jani, Y., Kriipsalu, M., Vincevica-Gaile, Z., Kaczala, F., Celma, G., Ozola, R., Rozina, L., Rudovica, V., Hogland, M., Viksna, A., Pehme, K.-M., Hogland, W., & Klavins, M. (2018). On the way to 'zero waste' management : Recovery potential of elements, including rare earth elements, from fine fraction of waste. Journal of Cleaner Production, 186, 81-90. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.102

CGEM. (2022). LA TRANSITION DU MAROC VERS UNE ÉCONOMIE VERTE. https://decarbonation.cgem.ma/wp-content/uploads/2023/03/La-Transition-du-Maroc-vers-un-Economie-Verte_-Etude-globale-PAGE-Maroc-2022.pdf

Dearden, P., & Mitchell, B. (1999). Environmental Change and Challenge : A Canadian Perspective. Canadian Public Policy / Analyse de Politiques, 25. https://doi.org/10.2307/3551407

Demirbas, A. (2011). Waste management, waste resource facilities and waste conversion processes. Energy Conversion and Management, 52(2), 1280-1287. https://doi.org/10.1016/j.enconman.2010.09.025

Dixon, N., & Jones, D. R. V. (2005). Engineering properties of municipal solid waste. Geotextiles and Geomembranes, 23(3), 205-233. https://doi.org/10.1016/j.geotexmem.2004.11.002

Djemaci, B. (2012). La gestion des déchets municipaux en Algérie : Analyse prospective et éléments d'efficacité [Phdthesis, Université de Rouen]. https://theses.hal.science/tel-00804063

Fobil, J., Kolawole, O., Hogarh, J., Carboo, D., Rodrigues, F. K., & Nkrumah, K. (2010). WASTE MANAGEMENT FINANCING IN GHANA AND NIGERIA-HOW CAN THE CONCEPT OF POLLUTER-PAYS-PRINCIPLE (PPP) WORK IN BOTH COUNTRIES? https://www.semanticscholar.org/paper/WASTE-MANAGEMENT-FINANCING-IN-GHANA-AND-NIGERIA-HOW-Fobil-Kolawole/2c89ba8194608c5ef8a8772fb13fb82ce44385b6

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 143, 757-768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Giz. (2014). Report on the Solid Waste Management in MOROCCO. https://www.retech-germany.net/fileadmin/retech/05_mediathek/laenderinformationen/Marokko_RA_ANG_WEB_Laenderprofile_sweep_net.pdf

González Ordaz, G. I., & Vargas-Hernández, J. G. (2017). La economía circular como factor de la responsabilidad social. Economía Coyuntural, 2(3), 105-130.

Jaouhar, A. (2022, mai 18). Tri sélectif des déchets ménagers : La commune de Casablanca lance une campagne de sensibilisation. Telquel.ma. https://telquel.ma/instant-t/2022/05/18/tri-selectif-des-dechets-menagers-la-commune-de-casablanca-lance-une-campagne-de-sensibilisation_1767483/?fbrefresh=1

Khettou, K. (2022). 7 millions de tonnes de déchets générés en 2020 : Le CESE veut une loi-anti-gaspillage. https://fr.hespress.com/265013-7-millions-de-tonnes-de-dechets-generes-en-2020-le-cese-veut-une-loi-anti-gaspillage.html

Kumar, S., & Bhati, H. V. (2022). Chapter 4 - Waste management to zero waste : Global perspectives and review of Indian law and policy. In C. M. Hussain, S. Singh, & L. Goswami (Éds.), Emerging Trends to Approaching Zero Waste (p. 79-101). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85403-0.00013-X

LOI-CADRE N° 99-12. (2014). LOI-CADRE N° 99-12 PORTANT CHARTE NATIONALE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE. https://dmp.uae.ma/textes_juridiques/generaux/loi_cadre_99_12.pdf

M, K. (1991). Environmental Economics : A Textbook. Sterling Publishers Pvt. Ltd.

MALOUKI, N. (2022). GESTIONDES DÉCHETSMÉNAGERS AU MAROC.

https://fr.scribd.com/document/579898517/Guide-Final-VF-Def
Mekouar. (2014, octobre 7). Vers la généralisation du tri des déchets pour tout le Maroc. Médias24. https://medias24.com/2014/10/07/vers-la-generalisation-du-tri-des-dechets-pour-tout-le-maroc/
Mesjasz-Lech, A. (2018). Filozofia zero odpadów a stretgie środowiskowe miast. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, z. 127. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.127.13
Miller, R. A. (2011, juillet 18). Commentary : Zero Landfill Is Not Zero Waste - BioCycle. https://www.biocycle.net/zero-landfill-is-not-zero-waste/, https://www.biocycle.net/zero-landfill-is-not-zero-waste/
Millo, J.-L. (1999). Déchets techniques et réglementation. Pouvoirs dans la Caraïbe. Revue du CRPLC, 11, Article 11. https://doi.org/10.4000/plc.529
Mouline, M. T. (2013, octobre 30). Abhatoo : Economie verte et compétitivité globale du Maroc [Exposé]. Economie de l'environnement, Maroc. http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-durable/economie-durable/economie-de-l-environnement/analyse-couts-avantages-sociaux/economie-verte-et-competitivite-globale-du-maroc
MTEDD. (2022). MINISTERE DE LA TRANSITION ENERGETIQUE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE. https://www.mem.gov.ma/Lists/Lst_rapports/Attachments/39/Chiffres%20cl%C3%A9s%20annuels%20de%20l'%C3%A9nergie.pdf
Muktar, P. (2011, janvier 27). Professor . Mustapha Muktar Archives : THE ECONOMICS OF WASTE SCAVENGING IN KANO STATE. Professor . Mustapha Muktar Archives. https://mustaphamuktar.blogspot.com/2011/01/economics-of-waste-scavenging-in-kano.html
OCDE. (1992). LE PRINCIPE POLLUEUR-PAYEUR Analyses et Recommandations de l'OCDE. https://one.oecd.org/document/OCDE/GD(92)81/fr/pdf
Odoh, O., & Emmanuel C., N. (2021). EFFECTIVE WASTE MANAGEMENT IN NIGERIA : AN APPROACH FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.
Pichtel, J. (2005). Waste Management Practices : Municipal, Hazardous, and Industrial. CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781420037517
PNCT. (2008). Programme National des Déchets Ménagers (PNDM). https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/fr/programme-national-des-dechets-menagers-pndm
Santeramo, F. G. (2022). Circular and green economy : The state-of-the-art. Heliyon, 8(4), e09297. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09297
Singh, P. P. & Ambika. (2022). Chapter 13—Solid waste management through the concept of zero waste. In C. M. Hussain, S. Singh, & L. Goswami (Éds.), Emerging Trends to Approaching Zero Waste (p. 293-318). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85403-0.00009-8
SNRVD. (2019). STRATEGIE NATIONALE DE REDUCTION ET DE VALORISATION DES DECHETS. https://www.logipro.ma/images/Traitement_des_deee/Rapport_de_synthese_SNRVD_FR.pdf
Tomislav, K. (2018). The Concept of Sustainable Development : From its Beginning to the Contemporary Issues. Zagreb International Review of Economics & Business, 21(1), 67-94. https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005
UN-HABITAT. (2010). Solid Waste Management in the World's Cities : Water and Sanitation in the World's Cities 2010. Earthscan.
Uwadiegwu, DR. BEN. O., & Iyi, DR. E. A. (2015, juin). Environmental Management and

Control Education in Nigeria. European Journal of Business and Innovation Research (EJBIR). https://eajournals.org/ejbir/vol-3-issue-2-may-2015/environmental-management-and-control-education-in-nigeria-2/

White, P. R., Franke, M., & Hindle, P. (1995). Integrated Solid Waste Management : A Lifecycle Inventory: A Lifecycle Inventory. Springer Science & Business Media.

Zaman, A. (2013). Identification of Key Assessment Indicators of the Zero Waste Management Systems. Ecological Indicators, 36, 682-693. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2013.09.024

# L'entrepreneuriat, une source d'inclusion social et d'autonomisation financière des femmes en situation vulnérable

**EL MORABIT El Bachir**
*Ecole National de Commerce et de Gestion, Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : **elbachir.elmorabit@etu.uae.ac.ma***

**FERHANE Driss**
*Ecole National de Commerce et de Gestion, Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : **ferhane.driss@gmail.com***

***Résumé***

*Vu comme un nouveau relai de croissance pour les pays du nord, le Maroc fait l'objet de curiosités assumées depuis décennies. On assiste en effet depuis quelques années à des tentatives de formalisation du modèle de management ou d'entrepreneuriat marocain. Les tentatives sont tan - tôt incomplètes, tantôt naïves, mais ont d'abord le mérite d'exister pour contribuer à circonscrire un phénomène complexe alliant des dimensions et des variables complexes, insaisissables à l'aune des grilles d'analyse existantes en Europe ou en Amérique du nord.*

*Le développement économique de chaque pays passe nécessairement par l'intégration de la femme en tant qu'acteur économique à part entière. En effet, l'entrepreneuriat féminin au Maroc, considéré comme étant un véritable moteur de croissance, d'emploi, d'innovation et de richesse pour une large frange de la société, semble souffrir encore de nombreux clivages et freins entravant sa pleine montée et son expansion. Pourtant, de nombreuses initiatives ont fleuri ces dernières années.*

*Donc. L'objectif de cette communication est de mieux comprendre le lien de causalité qui existe entre entrepreneuriat féminin et l'autonomisation des femmes et de mobiliser la littérature spécialisée sur la contribution de l'entrepreneuriat féminin dans le développement socio-économique au Maroc, aussi d'identifier et diagnostiquer les difficultés auxquelles font face les femmes entrepreneures marocaines.*

***Mots clés** : Entrepreneuriat, femmes entrepreneures, dynamique entrepreneuriale, genre, croissance, entreprise, culture, autonomisation des femmes.*

***Abstract***

*Seen as a new source of growth for northern countries, Morocco has been the subject of curiosities assumed for decades. In recent years, attempts have been made to formalize the Moroccan management or entrepreneurship model. Attempts are tan - early incomplete, sometimes naive, but first have the merit of existing to contribute to circumscribe a complex phenomenon combining complex dimensions and variables, elusive in the light of existing analytical grids in Europe or North America.*

*The economic development of each country necessarily depends on the integration of women as full economic actors. Indeed, women's entrepreneurship in Morocco, considered as a real engine of growth, employment, innovation and wealth for a large segment of society, seems to still suffer from many cleavages and obstacles to its full rise and expansion. However, many initiatives have flourished in recent years.*

*So. The objective of this communication is to better understand the causal link that exists between female entrepreneurship and women's empowerment and to mobilize the specialized literature on the contribution of female entrepreneurship in social development economic in Morocco, also to identify and diagnose the difficulties faced by Moroccan women entrepreneurs.*

***Keywords :*** *Entrepreneurship, women entrepreneurs, entrepreneurial dynamics, gender, growth, business, culture, women empowerment.*

## 1. INTRODUCTION

Aujourd'hui, et partout dans le monde, on est parfaitement conscient de la nécessité de créer d'autres possibilités d'emploi. D'où l'idée de plus en plus soutenue selon laquelle les solutions au problème de l'emploi dans certains pays peuvent être l'encouragement intense à la création d'entreprises. Ainsi, l'entrepreneuriat connaît depuis plusieurs années un développement remarquable.

Après avoir investi différents métiers, les femmes ont décidé aussi de prendre d'autres risques et de se lancer à leur tour dans d'autres défis professionnels et de créer leur propre emploi. Par conséquent, la place occupée par la femme entrepreneure varie d'une société à l'autre. Au Maroc, la femme a été pendant longtemps reléguée à l'arrière-plan par les traditions et les coutumes qui valorisaient l'homme par rapport à la femme et qui confirmaient sa supériorité par rapport à elle. Ainsi, la femme marocaine était réduite de ses capacités créatives (Agénor et El Aynaoui, 2005).

Pendant longtemps, cette discrimination envers la femme l'avait privé de son esprit d'initiative, et créé chez elle un esprit de dépendance totale à l'homme. Mais la scolarisation massive des femmes, leur entrée par la suite dans le marché de l'emploi (ménages à deux revenus) et l'apparition de nouvelles structures familiales (familles monoparentales) ont provoqué un changement important du modèle familial marocain (Bargach, 2005 ; Mejjati, 2004). Ceci a favorisé une participation davantage accrue de la femme à l'économie de son foyer (Beltrán, 2006).

Depuis les années 90, l'évolution du contexte social et économique, des mentalités ainsi que les changements positifs au niveau juridique, ont favorisé l'émergence de l'entrepreneuriat féminin

au Maroc. Avant les changements apportés au code du commerce en 2003, la liberté d'entreprendre pour les femmes était limitée. L'ancien code interdisait à la femme marocaine d'exercer une activité commerciale sans l'autorisation de son époux (Hcp, 2000a ; Paterno et al., 2008). Or, être entrepreneur nécessite un pouvoir de prise de décision et une indépendance pour pouvoir créer en toute liberté. Actuellement, et suite aux changements juridiques en faveur de la femme, l'entrepreneuriat féminin au Maroc est devenu plus visible et de plus en plus encouragé.

Ainsi, la femme entrepreneuse a investi de nombreux secteurs : le commerce, les services, le textile, l'agroalimentaire et la restauration. Contrairement aux idées véhiculées, les entreprises créées par les femmes ne se trouvent pas que dans le secteur informel. Ce sont aussi des entreprises structurées et établies dans un cadre légal. Néanmoins, l'entrepreneuriat féminin au Maroc demeure encore à un niveau très faible. La proportion de la création des entreprises par les femmes ne dépasse pas 12% (selon le rapport annuel 2009 de l'office marocain de la propriété industrielle et commerciale). Alors que l'entrepreneuriat pourrait constituer une perspective importante d'auto-emploi dans un pays où le problème des diplômés chômeurs, notamment les femmes, se pose de manière accrue (Barkalil, 2005; Walther et al., 2006). Malheureusement, trop peu de recherches abordent le sujet de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Les études réalisées sont pour la majorité des rapports commandités par les autorités publiques et qui traitent généralement de l'activité professionnelle des femmes. Cela nous encourage à nous pencher davantage sur la situation des femmes entrepreneures marocaines.

La structure de notre communication est la suivante. Premièrement, nous synthétiserons la littérature existante d'une part sur l'entrepreneuriat féminin et d'autre part sur la position des femmes dans le contexte marocain. Deuxièmement, nous présenterons notre méthodologie de recherche qualitative sur le lien de causalité entre entrepreneuriat féminin et l'autonomisation des femmes Finalement, la présentation et l'analyse des résultats suivront les thèmes suivants :

Le profil de la femme entrepreneure marocaine (âge, situation matrimoniale, parcours scolaire, expérience) ;

- Le profil de leurs entreprises (forme juridique, secteur d'activité, le style de management) ;
- Les déterminants (motivations) principaux de la création d'entreprise par les femmes marocaines
- Les sources de financement ;
- Le soutien familial et professionnel ;
- L'autonomisation financière des femmes
- Les difficultés rencontrées : socio-culturelles, financières et institutionnelles.

L'intérêt principal de cette communication est de décrire et d'analyser l'expérience entrepreneuriale féminine au Maroc en regard de leur contexte social, économique et culturel. Les résultats de cette recherche serviront à formuler des recommandations afin d'aider les responsables et les décideurs politiques à mettre en place des mesures appropriées aux besoins des femmes entrepreneures marocaines.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1. L'entrepreneuriat féminin

La plupart des études dans le champ de l'entrepreneuriat féminin s'attachent à distinguer les caractéristiques individuelles des femmes entrepreneures, celles de leurs entreprises, les motivations à créer une activité et les stratégies d'affaires liées, entre autres, au financement et au réseautage.

Au niveau des caractéristiques individuelles, des études indiquent que les femmes entrepreneures sont en moyenne plus jeunes que leurs homologues masculins et sont souvent mariées avec des enfants à charge (Carrington, 2004 ; Légaré, 2000 ; St-Cyr, 2002). Elles auraient des diplômes plus élevés que les hommes (St-Cyr, Hountondji et Beaudoin, 2003), mais manqueraient de compétences managériales (Itani, Sidani et Baalbaki, 2011), de formation de base pour diriger une entreprise et de connaissances des conditions du marché (Roomi, Harrison et Beaumont-Kerridge, 2009). Leurs entreprises seraient plus petites que celles dirigées par des hommes, tant en termes d'indicateurs financiers que du nombre de salariés (Al-Alak et Al-Haddad, 2010 ; Cornet et Constantinidis, 2004 ; Lee-Gosselin, Housieaux et Villeneuve, 2010). Leurs taux de croissance se révèleraient aussi assez faibles, ce qui serait à mettre en lien avec leurs secteurs d'activités (Rooney, Lero, Korabik et Whitehead, 2003 ; Watson, 2006).

En effet, les entreprises des femmes sont plus présentes dans le secteur des services et de la vente au détail (Global Entrepreneurship Monitor, 2010 ; Saleh, 2011 ; Tahir-Metaiche, 2013). Les choix en termes de secteur et de taille sont liés à des préférences personnelles, à l'expérience antérieure, à des contraintes financières, mais aussi à une construction de leur projet autour d'une vision traditionnelle des compétences, connaissances et rôles sociaux féminins (Cornet et Constantinidis, 2004 ; Fairlie et Robb, 2009).

À propos des stratégies d'affaires des femmes entrepreneures, la littérature pointe les difficultés qu'elles rencontrent en matière de financement (Coleman et Robb, 2009 ; Welter, 2007). En général, les femmes préfèrent financer le lancement de leurs entreprises grâce à leurs ressources propres plutôt que de faire appel aux acteurs du marché (Cohn et Coleman, 2005 ; Kwong, Evans et Thompson, 2012 ; Logan, 2012). Ce choix serait lié à leurs secteurs d'activités et à la petite taille de leurs entreprises. Les femmes entrepreneures s'avèrent également moins bien intégrées dans les réseaux d'affaires traditionnels, historiquement créés par et pour des hommes (Hampton, Cooper et McGowan, 2009). Cela expliquerait pourquoi plusieurs d'entre elles se tournent davantage vers des réseaux d'affaires féminins (Constantinidis, 2010 ; Hamouda, Henry et Johnston, 2003). Leurs réseaux professionnels sont généralement composés majoritairement de membres de leur entourage proche, famille et amis (Bogren, Von Friedrichs, Rennemo et Widding, 2013 ; Hampton, Cooper et McGowan, 2009). Les profils individuels des femmes en termes d'éducation, d'expérience et de milieu social viennent aussi influer sur leurs choix et comportements entrepreneuriaux (De Vita, Mari et Poggesi, 2014). Enfin, des attitudes discriminatoires ou défavorables vis-à-vis des femmes entrepreneures peuvent également exister sur le plan professionnel (Saidi, 2003 ; Rachdi, 2006 ; Boussetta, 2011 ; Tounes, 2003).

Alors qu'une partie de la littérature sur les femmes entrepreneures s'est focalisée sur leurs stratégies individuelles et sur les caractéristiques de leurs entreprises, de plus en plus notre communication s'intéressent aux facteurs contextuels, comme le contexte politique, juridique, social, culturel ou économique. Ces études montrent que l'activité entrepreneuriale dépend de l'interaction dynamique entre caractéristiques individuelles et facteurs socio environnementaux (Gasse, 2003), d'où l'utilité de développer des approches basées sur l'étude de réalités contextualisées (Ahl et Marlow, 2012 ; Bloom et Van Reenen, 2010 ; Ahl et Nelson, 2014). Prendre en compte le contexte local de l'entrepreneuriat permet de mieux en comprendre les caractéristiques ainsi que les freins et leviers au développement. Des recherches se sont ainsi

penchées sur le contexte spécifique de l'entrepreneuriat féminin dans différentes régions du monde (Welsh, Memili, Kaciak et Al-Sadoon, 2014), y compris dans les pays en voie de développement (Saleh, 2011 ; Arasti, 2008 ; Tahir-Metaiche, 2013). Ces études mettent en évidence des dynamiques de genre à l'œuvre dans l'environnement des femmes entrepreneures (Bonnetier, 2005 ; Chang, Memili, Chrisman, Kellermanns et Chua, 2009 ; De Bruin, Brush et Welter, 2007 ; Hughes, Jennings, Brush, Carter et Welter, 2012), menant à des difficultés spécifiques en matière de réseautage, de financement, de gestion du personnel, de conciliation travail-famille et influant sur le choix de créer une entreprise, sur sa survie et sa réussite (De Vita, Mari et Poggesi, 2014).

Diverses études montrent l'influence négative que peut avoir un environnement socioculturel caractérisé par des préjugés sur le rôle et la place de la femme dans la société (De Vita, Mari et Poggesi, 2014 ; Sadi et Al-Ghazali, 2012 ; Levy-Tadjine et Sawma, 2010 ; Kane, 2009). Par exemple, Saparito, Elam et Brush (2013) ont révélé l'impact négatif des stéréotypes de genre sur la relation entre les femmes entrepreneures et leur banquier et sur le niveau des ressources financières obtenues. L'influence des dynamiques de genre dans l'environnement socioculturel semble être plus accentuée dans certains pays que dans d'autres (Rehman et Roomi, 2012 ; Roomi et Parrott, 2008 ; Sadi et Al-Ghazali, 2012). Les institutions politiques et légales peuvent aussi freiner ou au contraire soutenir l'entrepreneuriat féminin (Brière, Auclair, Larivière et Tremblay, 2014).

Plusieurs études réalisées par la Banque mondiale ont montré que les difficultés d'accès au financement étaient en partie liées à l'accès à la propriété des biens pour les femmes (Banque mondiale, 2011). Dans les facteurs contextuels, il faut aussi tenir compte de la répartition des tâches familiales et parentales dans la société (Guyot et Lohest, 2007), qui influencent les choix posés en matière de conciliation entre vie privée et vie professionnelle (Lebègue et Paturel, 2008 ; Léger-Jarniou, 2013). L'environnement familial a d'ailleurs été identifié comme un des facteurs ayant le plus de poids dans l'activité entrepreneuriale des femmes (Brière et al., 2014 ; De Vita, Mari et Poggesi, 2014 ; Borges et Simard, 2008 ; Roomi, Harrison et Beaumont-Kerridge, 2009).

Si le contexte est de plus en plus pris en compte, il reste peu d'études publiées contextualisées dans les pays en voie de développement, comme le Maroc. La question des femmes entrepreneures marocaines ne peut pourtant pas être dissociée de l'influence du contexte national sur leur activité. Étant donné la nécessité de développer des études contextualisées, ainsi que l'importance que revêt l'environnement individuel, familial, professionnel, institutionnel et socioculturel pour l'activité entrepreneuriale des femmes,

### 2.2. L'entrepreneuriat féminin au Maroc

L'entreprise marocaine a été connue pendant longtemps pour son caractère familial et masculin. Au Maroc, le phénomène des entreprises créées par les femmes est apparu dans les années 80-90 (SFI, 2005). Peu nombreuses sont les études qui se sont intéressées à ce phénomène au niveau national. Ainsi, une étude récente de l'association des femmes chefs 5 d'entreprises au Maroc (Afem, 2010), indique que le nombre d'entreprises féminines s'élève à 16 837 en 2009. La majorité de ces entreprises sont actives dans le secteur des services (48%) et du commerce (32%). Il s'agit souvent d'entreprises de petite et très petite taille. Selon cette étude, les femmes marocaines ont lancé leur entreprise suite aux mesures de soutien mises en place par les autorités marocaines : instruments de financements, sensibilisation et développement des compétences, réseautage et structures de solidarité. Le rapport du bureau d'étude McKinsey

réalisé en 2005 indique que les entreprises marocaines, y compris celles créées ou gérées par les femmes, sont de très petites entreprises (TPE) qui opèrent essentiellement dans l'informel (un secteur qui reste très féminisé mais il y a très peu d'informations sur ce sujet), ainsi que des petites et moyennes entreprises (PME). De ce fait, sur 90 000 entreprises enregistrées au Maroc, 33% sont des PME (entre 10 et 50 salariés) et 66% sont des TPE (moins de 10 salariés). Dans le même ordre d'idées, d'autres études traitant du sujet de l'entrepreneuriat féminin au Maroc, indiquent qu'au départ la femme intégrait l'entreprise familiale suite à une reprise, un héritage ou un mariage (Hcp, 2000b). Actuellement, la plupart des femmes entrepreneures ont monté elles-mêmes leur projet. Dans le milieu rural, les femmes sont plus présentes dans le secteur agricole et de l'artisanat. Par contre, dans le milieu urbain, elles sont plus actives dans le secteur des services et du commerce mais elles investissent aussi dans le secteur industriel et particulièrement dans la confection et le textile (Hcp, 2000d). Les femmes créent et/ou gèrent souvent des entreprises dans le secteur des services ou du commerce (Rachdi, 2006 ; Hcp, 2000b ; Afem, 2004) et à un degré moindre dans l'industrie, notamment le textile et l'agro-alimentaire (Afem, 2010). De même, cette forte concentration de femmes entrepreneures dans le secteur des services a été expliquée par Denieuil (2005), par le fait du prolongement des obstacles socio-culturels traditionnels qui lient la femme aux tâches domestiques (confection, couture, agriculture, artisanat...).

Les femmes entrepreneures seraient âgées de 30 à 39 ans (Afem, 2004). La majorité d'entre elles auraient un niveau d'instruction secondaire ou supérieur et une expérience professionnelle considérable dans leur domaine d'activité. La quasi-totalité des femmes entrepreneures aurait des associés parmi leurs proches, ce qui confirme le caractère familial de l'entreprise marocaine. Les principales sources de financement seraient : l'épargne personnelle et le prêt familial. Dans le cas du Maroc, les femmes entrepreneures marocaines ont réussi à réaliser des progrès remarquables depuis quelques années mais elles souffrent encore d'un certain nombre de problèmes que ce soit structurels, économiques ou socioculturels qui l'empêchent de prendre leur envol. L'étude de l'association des femmes chefs d'entreprises du Maroc en 2010 indique que les femmes entrepreneures souffrent de trois principaux problèmes : l'accès aux réseaux, la corruption, puisque les femmes ont moins tendance à recourir à cette pratique pour avoir un marché, et l'accès au financement qui constitue parfois un sérieux obstacle pour les femmes, ce qui explique un attrait pour l'autofinancement ou l'utilisation des fonds en partenariat avec des membres de la famille. En plus des problèmes qui relèvent du domaine économique et financier, l'étude réalisée en 2004 et en 2005 par l'AMAPPE (L'Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise) avait souligné d'autres problèmes à la création et au développement des entreprises féminines. Ces problèmes sont liés essentiellement aux valeurs culturelles et aux règles sociales, et restent extrêmement importants (la mentalité des gens, difficultés en tant que femme, etc.).

### 2.3 Le concept d'autonomisation

Dans la littérature, le concept d'autonomisation a des significations différentes selon différents auteurs. Cependant quatre aspects peuvent être généralement relevés de la littérature sur l'autonomisation des femmes. Tout d'abord pour considérer une femme comme une personne autonome, il faut qu'elle soit actuellement privée du pouvoir, c'est-à-dire désavantagées par la manière dont les relations du pouvoir façonnent actuellement ses choix, ses opportunités et son bien-être (Kabeer, 2001 ; Sharaunga et al., 2019)

Deuxièmement, l'autonomisation ne peut être accordée par une tierce personne. Ce sont plutôt ceux qui veulent devenir autonomes qui doivent le réclamer. A titre d'exemple, les ONG ne peuvent donc pas autonomiser les femmes, elles ne peuvent que faciliter leur autonomisation.

En effet, elles peuvent être en mesure de créer des conditions favorables à l'autonomisation, mais elles ne peuvent pas le concrétiser.

Troisièmement, les définitions de l'autonomisation incluent généralement le sentiment de prendre des décisions par les personnes dans les différents aspects de leurs vies et que ces dernières sont capables de les mettre en œuvre (Le & Nguyen, 2021). La réflexion, l'analyse et l'action sont donc impliquées dans ce processus qui peut se dérouler à un niveau individuel ou collectif.

Enfin, l'autonomisation est considérée comme un processus continu plutôt qu'un produit (Alsop et al., 2006 ; Kabeer, 1999) qui n'a pas d'objectif final. Dans ce cadre, les personnes n'atteignent pas un stade d'autonomisation dans un sens absolu. Elles peuvent être considérées comme autonomes ou non, par rapport aux autres ou, plus important encore, par rapport à eux-mêmes à un moment donné (Mosedale, 2005). Après avoir défini, les trois concepts objet de notre étude, nous présentons notre cadre théorique.

## 3. LES PROGRAMMES DE SOUTIEN A L'AUTONOMISATION ECONOMIQUE DES FEMMES AU MAROC

### 3.1. Le Programme National Intégré d'Autonomisation Economique des Femmes et des Filles (PNIAEF) Maroc – Attamkine

Le « Programme national intégré pour l'autonomisation économique des femmes et des filles à Horizon 2030 » a été élaboré sur la base d'une vision globale et sur la base d'une analyse détaillée des obstacles, ce qui permet de réaliser la convergence des programmes et projets des différentes parties prenantes, clarifie les priorités et les responsabilités et assure la coordination entre tous les secteurs gouvernementaux. Ce programme a été préparé selon une approche participative en s'appuyant sur une méthodologie précise qui comprenait une analyse des documents et des données disponibles, une étude diagnostique approfondie, ainsi qu'un examen d'un ensemble d'expériences internationales, ce qui a débouché sur des données précises sur les obstacles qui empêchent l'autonomisation des femmes au Maroc, et a permis l'élaboration d'un plan exécutif formalisé à travers une matrice de mesures, de parties prenantes et d'indicateurs de suivi, en plus du mécanisme de financement proposé.

En déclinaison de la vision et des objectifs stratégiques définis, ce programme constitue le cadre opérationnel de mise en œuvre du cadre stratégique d'autonomisation économique des femmes et des filles et définit notamment :

- Les actions d'intervention de l'ensemble des parties prenantes ;
- Les indicateurs d'impacts recherchés, structurés selon les axes stratégiques définis ;
- Le calendrier d'exécution et la programmation budgétaire.

Il propose des mesures opérationnelles permettant d'agir dans l'immédiat pour traiter des situations urgentes tout en se projetant dans le moyen et long terme pour redresser la tendance en baisse de l'autonomisation économique des femmes et des filles et pérenniser les résultats.

### 3.2. Des programmes d'appui aux projets générateurs de revenus

✓ **L'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH)**

Lancée en 2005 en parallèle des réformes économiques ouvertes pour le développement de l'infrastructure, des programmes de désenclavement du milieu rural, et des mesures d'amélioration du climat des Affaires pour promouvoir l'investissement, et ce pour renforcer les chantiers de l'action sociale selon une approche axée sur le ciblage des catégories et zones les plus vulnérables et appuyer les services de proximité à travers des projets et programmes dont les activités génératrices des revenus. L'INDH a enregistré, que ce soit lors de sa première ou de sa seconde phase, un bilan positif qualitativement et qualitativement. Elle a ainsi contribué à réduire le déficit social et à lutter contre la pauvreté, l'exclusion et la marginalisation, dans les milieux urbains et ruraux. Ainsi, cette initiative a enregistré, durant la période 2005-2016, plus de 10,4 millions bénéficiaires, dont 4,2 millions de femmes et de filles, la réalisation de 44.477 projets et 12.777 activités de développement, avec une enveloppe budgétaire de 39,5 milliards de dirhams, à laquelle l'INDH a contribué à hauteur de 26 milliards de dirhams.

La troisième phase (2019-2023), lancée en septembre 2018 est caractérisée par l'adoption de quatre programmes cohérents et complémentaires assurant la contribution de tous les acteurs du domaine social, avec une enveloppe budgétaire de 18 milliards de dirhams (Programme de résorption du déficit enregistré en matière d'infrastructures et de services de base dans les zones les moins équipées, Programme d'accompagnement des personnes en situation de précarité,

Programme d'amélioration des revenus et d'intégration économique des jeunes et le Programme d'appui pour le développement humain des générations).

- ✓ **Le Programme « Mourafaka »,**

Piloté par l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) joue le rôle d'accélérateur du développement de la coopérative nouvellement créé en l'accompagnant dans ses efforts de facilitation de l'accès aux marchés et de maîtrise de la croissance. Ce programme agit en étroite collaboration avec l'INDH. Le programme vise 500 nouvelles coopératives chaque année, permettant ainsi de soutenir et d'accompagner 2.000 nouvelles coopératives au cours de la période 2015-2018. Ce programme fonctionne selon l'approche genre, à travers les projets de relance qui donnent davantage de possibilités aux femmes et des filles et des filles dans la vie économique à travers des activités génératrices de revenus.

- ✓ **Le Programme « TATMINE »**

D'appui aux petites filières locales de production et de service, piloté par l'Agence de Développement Social a pour objectif la promotion des acteurs, associations et coopératives, et le développement de leur projet d'activités génératrices de revenus et d'emplois stables. Il agit selon l'approche par filière, avec l'objectif de structurer la filière et de construire un écosystème capable d'assurer une autonomie économique des femmes, de porter les aspirations des femmes et de les représenter (ex. structuration de la fédération des coopératives d'Argan – projet avec l'UE). Le bilan du global du programme TATMINE depuis la création de l'ADS à décembre 2019 se présente comme suit :

- 16187 bénéficiaires (Coopératives, Unions des coopératives, Groupements d'intérêt économique, Associations professionnelles), dont 8766 femmes ;
- Un budget global de 346 millions de dirhams, l'ADS y a contribué avec 90 millions de dirhams.

### 1.3 L'approche globale de l'entrepreneuriat féminin et l'autonomisation des femmes

L'entrepreneuriat féminin est souvent labellisé dans la littérature, au même titre que l'entrepreneuriat dit immigré, comme l'entrepreneuriat des minorités. Ainsi, rappelons que les recherches sur l'entrepreneuriat féminin semblent être traversées par deux objectifs d'études distincts (Lebègue, 2011). D'une part, le souhait des chercheurs de lui conférer une place au sein du champ de l'entrepreneuriat engendre le développement d'études majoritairement comparatives qui ont pour but d'extraire ses similitudes et ses différences avec ce champ. D'autre part, la communauté académique engage des recherches en profondeur, à partir d'études de cas et/ou longitudinales, en vue de comprendre la réalité des femmes entrepreneures et de lui préconiser des outils adaptés, ce qui conduira à une approche méthodologique qui devra contribuer à alimenter (Manika, 2011).

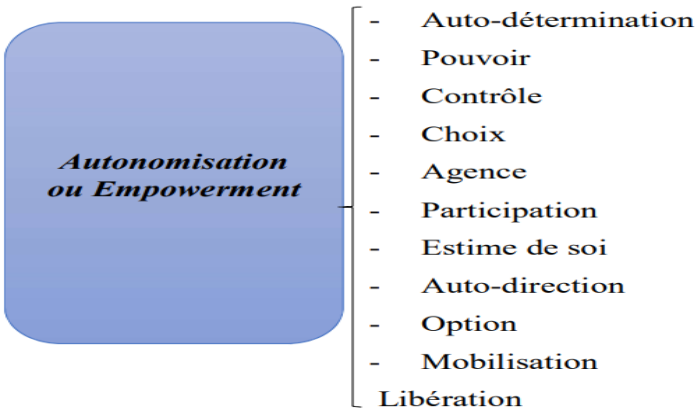
Les femmes entrepreneures jouent un rôle essentiel dans le développement socioéconomique du Maroc (Organisation Internationale du Travail-OIT, 2009). L'entrepreneuriat féminin qui peut être défini comme la création et le développement d'entreprises par les femmes, a pris depuis plusieurs années une importance croissante dans la plupart des pays développés, mais

aussi des pays en voie de développement avec souvent pour ces derniers, des spécificités distinctes. Ainsi, l'entrepreneuriat féminin englobe toutes les activités économiques des femmes, y compris celles de production, de commercialisation. Grâce à l'entrepreneuriat féminin, les femmes développent leurs esprits d'initiative qui se manifeste de manière prépondérante ; les femmes ont tendance à s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour satisfaire leurs besoins. En résumé, on retient en ce qui concerne l'entrepreneuriat féminin, qu'il est généralement admis que les femmes, parce que « mères de famille », sont naturellement portées à entreprendre pour la survie de toute la famille ainsi que pour leur propre autonomie financière. C'est cela qui fait entre autres la spécificité de l'entrepreneuriat féminin. De plus, l'entrepreneuriat féminin se caractérise par des modes de financement particuliers.

Quant à l'autonomisation ou empowerment, il faut noter qu'il est difficile de trouver une définition qui englobe tous les aspects du phénomène. Chaque définition essaie de mettre un accent particulier sur certains éléments clés. Ainsi, selon Samman et Santos (2009), Alsop et Heinsohn (2005) et Rowlands (1997), l'autonomisation est le processus par lequel les individus acquièrent, après résistance ou contraintes le pouvoir sous diverses formes. Ici, les auteurs veulent que le pouvoir si on l'acquiert, qu'il soit utile, qu'il serve à atteindre des objectifs en termes de choix effectifs. Le pouvoir doit conduire à l'action, le fait d'agir, de prendre des décisions. Le caractère effectif est très important selon ces auteurs.

L'autonomisation des femmes peut donc se définir comme un processus par lequel celles-ci augmentent leur capital humain, financier et matériel au fur et à mesure qu'elles bénéficient des opportunités économiques (CEA, 2017). La Banque Interaméricaine pour le Développement (BID) définit l'autonomisation des femmes en termes « d'expansion des droits, des ressources, et de la capacité des femmes à prendre des décisions et à agir de façon indépendante dans les sphères sociales, politiques et économiques ». Jusqu'ici, les définitions ne mettent pas un accent particulier sur l'action du concerné, c'est-à-dire la place de la femme elle-même dans ce processus (Djodjo et al, 2017). Le sentiment de l'estime de soi pour les femmes, le droit de faire des choix, le droit d'accéder. Le fait qu'il n'existe pas une définition unique et unanime montre la richesse du concept et son vaste champ d'appréhension. De toute façon, ces définitions ne s'opposent pas, mais plutôt se complètent.

Certains thèmes apparaissent, quelle que soit la considération ou l'orientation donnée par l'auteur. Il s'agit évidemment des mots et expressions suivants : (Voir schémas ci-dessous).



*Source : élaboré par moi-même à l'aide des documents et des sites consultés.*

Ainsi, l'autonomisation doit permettre la prise de décision effective, le contrôle de soi et de ses ressources comme une capacité acquise de la transformation par soi pour soi ou pour tiers avec des ressources et opportunités disponibles. Ce qui corrobore la logique d'action du féminisme qu'est l'égalité genre et l'équité dans la société (Djodjo et al. 2017). Selon la littérature, le processus d'autonomisation des femmes est fondé sur trois éléments clés indissociables (Samman et Santos, 2009). Ce sont : les ressources, le processus, et les résultats. Les ressources sont les préalables qui créent les conditions dans lesquelles le ''choix'' s'opère, l'agence est le processus par lequel se font les choix et les résultats sont l'aboutissement des choix (Djodjo et al. 2011). Les études menées par certains auteurs ont montré que les ressources constituent un véritable catalyseur qui permet d'accélérer le processus d'autonomisation alors que les résultats sont l'aboutissement du processus. Toutefois, les deux facteurs ne peuvent pas être considérés comme source autonomisation. À cet effet, l'agence pour plusieurs auteurs est l'élément central (Alsop et Heinsohn, 2005).

C'est elle qui détermine la capacité des individus à formuler des choix stratégiques et de contrôler les ressources et les décisions qui affectent les résultats obtenus. Elle met en évidence la potentialité de prendre des décisions stratégiques face aux opportunités qu'offre l'environnement économique, social, politique, institutionnel. À cela, l'agence interfère l'environnement qui est aussi d'une importance donnée puisque donnant accès ou non aux opportunités et c'est la femme elle-même qui devra saisir ces opportunités. Cela peut conduire à des effets positifs (amélioration ou progrès en termes d'autonomisation), nuls (pas de progrès) et pires (c'est-à-dire considéré comme des effets pervers) (Djodjo et al. 2011).

## 4. LES DIFFICULTÉS AUXQUELLES FONT FACE LES FEMMES ENTREPRENEURS AU MAROC

Dans notre communication, les contraintes et les obstacles qui freinent les femmes sont de plusieurs ordres dont les principales s'expriment comme suit : les contraintes socio-culturelles et les contraintes financières et institutionnelles.

### 4.1. Contraintes socioculturelles

Les femmes sont souvent appelées à vaincre des obstacles provenant des coutumes et des traditions encore prédominantes dans la société marocaine. La majorité des entrepreneures interviewées déclare être confrontée au quotidien à des pratiques sociales négatives qui sont souvent basées sur la discrimination sexuelle, notamment au début de leur activité ou lorsqu'elles sont jeunes et célibataires. Ainsi, la majorité des femmes affirme que leur sexe leur a posé ou leur pose des problèmes, que ce soit vis-à-vis de leur entourage proche ou vis-à-vis de l'extérieur. Plus de la moitié des femmes interrogées avouent que le fait d'être une femme a une influence directe sur leur activité en tant qu'entrepreneures.

D'une part, malgré que, légalement, la femme marocaine ne doive plus demander la permission à ses proches pour pratiquer une activité professionnelle, la réalité sur le terrain est totalement différente. Les femmes rencontrées considèrent qu'il s'agit encore d'une pratique courante dans la société marocaine. Beaucoup de femmes ont besoin, implicitement ou explicitement, d'une autorisation de leur famille pour pouvoir exercer leur activité sans problème. L'autorisation vient principalement de leurs époux comme témoignait une des femmes : « De temps en temps, je dois demander l'autorisation de mon mari, … j'essaye de surmonter ce problème, …, car mon travail demande beaucoup de déplacements. À ce niveau, je trouve que les femmes souffrent plus que les hommes. » [Mme Amal].
Cette situation limite beaucoup l'autonomie et l'indépendance entrepreneuriale de certaines femmes et les poussent souvent, lors de prise de décision, à demander conseil à leurs proches.

D'autre part, les femmes entrepreneures rencontrées révèlent l'existence de certains freins vis-à-vis de leur entourage professionnel. Dans leurs rapports quotidiens, le harcèlement, le manque de crédibilité et la réticence des différents partenaires, clients et fournisseurs, sont les principales difficultés dont elles souffrent, notamment au début de leur activité : « Il y a jusqu'à maintenant des personnes qui vous parlent en refusant de vous regarder dans les yeux ou parfois ils se dirigent vers l'un de mes salariés hommes au lieu de s'entretenir avec moi la patronne » [Mme Hind]. En conséquence, il ne fait aucun doute que cette situation est commune dans la plupart des pays arabo-musulmans où les traditions et la religion ont tendance à être confondu. Certaines pratiques sociales issues des coutumes culturelles se justifient souvent par des interprétations et des croyances ayant des fondements religieux. Cependant, les femmes rencontrées admettent qu'avec le temps, ces difficultés ont tendance souvent à diminuer.

### 4.2. Contraintes financières et institutionnelles

Le problème le plus souligné chez les femmes entrepreneures est la lenteur ou la lourdeur administrative. La quasi-totalité d'entre elles affirme avoir un problème de confiance envers les autorités publiques caractérisées par la complexité de leurs circuits et leur attitude bureaucratique. Ces contraintes administratives prolongent la durée de lancement d'un projet et absorbent l'énergie de l'entrepreneur. Cette situation hostile peut provoquer l'abandon définitif du projet et la détérioration de la volonté d'entreprendre chez tout entrepreneur, homme ou femme. Au niveau des institutions de soutien, généralement, ces structures sont méconnues ou non sollicitées par la majorité des femmes entrepreneures interrogées comme déclarait l'une d'entre elles : « Un organisme d'appui à qui on peut s'adresser pour avoir toutes les informations en même temps, je ne pense pas qu'il en ait au Maroc, en tout cas moi je n'en connais pas » [Mme Khadija]. Celles qui ignorent l'existence de ces structures justifient ceci 14 par le fait que les responsables ne font pas d'effort pour diffuser largement l'information, et faire rapprocher ce genre de structures des entrepreneurs. D'autres qui en connaissent estiment qu'elles n'avaient pas besoin de recourir à de telles structures et préféraient se contenter de l'aide de leur entourage. Seulement deux femmes ont indiqué avoir bénéficié de l'aide des institutions d'appui, une aide qu'elles ont estimé utile et importante dans leur parcours entrepreneurial, notamment en termes de l'élaboration du business plan et de la préparation en matière de gestion et d'entrepreneuriat, cela même si elles auraient préféré bénéficier de plus d'accompagnement et d'encadrement. Néanmoins, certaines femmes interrogées estiment que ces organismes d'appui ne sont pas suffisamment sensibles à la situation des femmes marocaines qui ont besoin d'un accompagnement spécifique et que l'entrepreneuriat pourrait

être une solution à leur précarité, comme témoignait l'une d'entre elles : « Il faut un organisme d'aide spécifiquement aux femmes. Il y a des femmes divorcées avec des enfants qui n'ont pas la famille derrière elles pour les soutenir et qui sont souvent discriminées et elles ont vraiment besoin d'aide des structures d'appui… » [Mme Chaibia].

Dans notre recherche, très étonnement, le problème du financement, cité par plusieurs études comme étant l'une des difficultés principales, vient en dernier lieu. Néanmoins, et malgré qu'elles n'aient jamais sollicité les institutions financières, très souvent les femmes interviewées évoquent le fait que l'obtention d'un prêt bancaire demeure une difficulté importante pour les entrepreneurs, hommes ou femmes. Selon elles, la décision des banques n'est pas liée à une discrimination basée sur leur sexe mais est plutôt relative aux garanties demandées par celles-ci. Elles trouvent que les garanties exigées pour obtenir un prêt sont trop élevées et que les banques ne tiennent pas en compte d'autres critères tels que l'expérience, les diplômes, les compétences etc. Elles estiment aussi que le tissu bancaire au Maroc n'est pas suffisamment développé pour soutenir la création et le développement des TPE/PME. Cependant, selon les résultats de l'étude, d'autres problèmes ont surgi mais à moindre degré. Les femmes rencontrées expriment aussi leur mécontentement quant à la qualité des services fiscaux en termes de multiplicité des impôts, la fidélisation du personnel formé au sein de l'entreprise et le manque de main d'œuvre qualifiée. Ces problèmes sont soulignés par d'autres études (Lituchy et Reavley, 2004 ; Pardo-del-Val, 2010)

## 5. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'entrepreneuriat des femmes au Maroc est un sujet important, et il y a de nombreuses recommandations et perspectives à considérer pour favoriser la croissance de ce secteur. Voici quelques idées pour encourager et soutenir l'entrepreneuriat des femmes au Maroc :

***Tableau 1 : propositions des recommandations et perspectives***

| Mesures | Objectifs |
|---|---|
| **Éducation et Formation** | • Encourager l'éducation des femmes en matière d'entrepreneuriat en offrant des programmes de formation et d'accompagnement spécifiquement conçus pour elles.<br>• Organiser des ateliers, des séminaires et des formations sur des compétences entrepreneuriales essentielles, telles que la gestion financière, le marketing, et la planification stratégique. |

| | |
|---|---|
| **Accès au Financement** | • Créer des programmes de financement spécifiques pour les entrepreneuses, y compris des prêts à des taux d'intérêt abordables et des subventions.<br>• Encourager les investisseurs à soutenir les entreprises dirigées par des femmes en proposant des avantages fiscaux ou des incitations financières. |
| **Réseautage et Mentorat** | • Établir des réseaux professionnels et des associations d'entrepreneuses pour favoriser le partage d'expérience, les conseils et le mentorat.<br>• Encourager les entrepreneuses expérimentées à soutenir les nouvelles entrepreneuses en tant que mentors. |
| **Sensibilisation et Promotion** | • Sensibiliser le public à l'importance de l'entrepreneuriat des femmes et aux avantages économiques et sociaux qu'il apporte.<br>• Mettre en avant les réussites des entrepreneuses marocaines à travers des campagnes de communication. |
| **Égalité des chances** | • Favoriser l'égalité des chances en éliminant les obstacles juridiques et culturels qui entravent l'entrepreneuriat féminin.<br>• Encourager la mise en place de politiques de conciliation travail-vie personnelle pour les entrepreneuses, notamment la garde d'enfants abordable. |

| | |
|---|---|
| **Accès aux Marchés Internationaux** | • Aider les entrepreneuses à exporter leurs produits ou services en facilitant l'accès aux marchés internationaux et en fournissant un soutien pour la conformité réglementaire. |
| **Collecte de Données** | • Collecter des données sur l'entrepreneuriat des femmes au Maroc pour mieux comprendre les défis auxquels elles sont confrontées et élaborer des politiques adaptées. |
| **Collaboration** | • Encourager la collaboration entre le gouvernement, le secteur privé, les ONG et les institutions académiques pour soutenir l'entrepreneuriat des femmes de manière holistique. |

***Source : élaboré par moi-même à l'aide des documents et des sites consultés***.

Il est essentiel que le Maroc continue à promouvoir l'entrepreneuriat des femmes, car cela peut avoir un impact significatif sur l'économie nationale en favorisant l'innovation, la création d'emplois et la réduction des inégalités de genre.

## 6. CONCLUSION

La femme-entrepreneure est reconnue comme étant une force importante sur le plan économique qu'il faut la soutenir pour développer son activité économique. Le succès de son entreprise est conditionné par l'adaptation au changement et l'utilisation de nouvelles façons de faire les affaires, pour prospérer en période de changement. Un bon exemple est l'utilisation des technologies les plus récentes. Cette femme-entrepreneure, doit avoir une confiance en soi et la confiance en bonne santé dans ses capacités et compétences.

Doute interne - qualité naturelle, mais confiant entrepreneure est en mesure de faire face avec eux. Elle ne tient pas compte des erreurs ou des critiques sur son compte personnel, plutôt elle doit les utiliser comme une opportunité d'amélioration. Avec une vision claire de l'avenir, la

femme entrepreneure doit être ambitieuse, mais en même temps réaliste et accessible. Elle doit faire de grands efforts pour traduire l'idée en réalité, et toutes ses décisions dans le but de réaliser la mission et la vision de l'entreprise. Elle doit toujours être à la recherche des occasions d'améliorer la performance de son entreprise. Investir dans les femmes reste l'un des moyens les plus efficaces d'accroitre l'égalité et de promouvoir la croissance économique inclusive et durable.

Des programmes d'investissement doivent se réaliser au profit des femmes entrepreneures, afin d'avoir des importantes répercussions sur le développement car les femmes consacrent généralement une plus grande part de leurs revenus à la santé, à l'éducation et au bien-être de leurs familles. Parallèlement ; il faut éliminer les aspects discriminatoires, des politiques, programmes et pratiques économiques et sociaux qui peuvent entraver pleinement la participation des femmes à l'économie et à la société.

**REFERENCES :**


A. FAYOLLE (2012), Entrepreneuriat apprendre à entreprendre, Edition DUNOD.

H. BOUZEKRAOUI (2010), Les obstacles au développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc", thèse de doctorat, l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger Université Abdelmalek Essaâdi.

Noura SALMAN, Manal EL ABBOUBI, Sana HENDA, (2012,2013) Les femmes chefs d'entreprise au Maroc : 11éme édition Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME

Christina Constantinidis, Manal El Abboubi, Noura Salman et Annie Cornet, Female entrepreneurship in a society in transitions : analysis of three profiles of women entrepreneurs in Morocco Volume 30, numéro 3-4, 2017

Latifa BENAZZI, Khadija BENAZZI (2016,2017) L'entrepreneuriat Féminin au Maroc : Réalité, freins et perspectives de réussite. Revue Marocaine de Gestion et d'Economie Vol 3, N°7, Juillet - Décembre 2016

Afem, (2004, 2005), Etude sur l'entreprenariat féminin au Maroc : présentation des résultats, Rapport d'étude, Editeur : Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc, Casablanca, 21 Mai, p. 50.

Afem, (2009), L'entreprenariat féminin au niveau de l'oriental : synthèse de l'étude, Rapport d'étude, Editeur : Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc, Oujda, Maroc, p. 42.

Afem, (2010), L'entrepreneuriat féminin au Maroc : bilan et perspectives, Etude n°23, Septembre, Editeur : Association des femmes chefs d'entreprises, Casablanca, p. 50.

Agenor, P. R. et El Aynaoui, K., (2005), « Politiques du marché du travail et chômage au Maroc : une analyse quantitative », Revue d'économie du développement, de Boeck Université, vol. 19, n°1, p. 5-51

Aidis R., Welter F., Smallbone D. et Isakova N., (2007), « Female entrepreneurship in transition economies: the case of Lithuania and Ukraine », Feminist economics, vol.13, n°2, p. 157-183

Amappe, (2005), Deux guides d'appui et accompagnement à la création d'entreprises, Edition de l'Association Marocaine de l'Appui à la Petite Entreprise, Rabat, Maroc, p. 20. Source: www.amappe.asso.ma

Baines, S., et Wheeock, J., (1998), « Working for each other: gender, the household and micro-business survival and micro-business survival and growth », International small business journal, vol. 17, n°1, p. 17-35.

Bargach, J., (2005), « Quels horizons pour la famille « marocaine » de demain ? prospective Maroc 2030 », Actes du forum II, la Société marocaine: permanences, changements et enjeux pour l'avenir, Casablanca, les 25 et 26 Novembre, p. 161-170.

Barkallil, N., (2005), « Genre et activités économiques au Maroc, la persistance de la précarité dans l'activité féminine », Livre Blanc, Editeur le Haut-Commissariat au Plan, Rabat, p.43.

Beltran, C.P., (2006), « Femmes, changement social et identité au Maghreb », IEMed, Collection Quaderns de la Méditerrania, n°7, p. 99-104. Source : http://granada.academia.edu

Benradi, M., (2006), « Prospective « Maroc 2030 » dynamique sociale et évolution des statuts des femmes au Maroc », Editeur le Haut-Commissariat au Plan, Rabat, Décembre, p. 95.

Bird, B. et Brush, A, (2002), « Gendered perspective on organizational creation », Entrepreneurship theory & practice, vol. 26, n°3, p. 41-66.

Boussetta, M., (2011), Entreprenariat féminin au Maroc : environnement et contribution au développement économique et social, ICBE-RF Research Report n° (10-11), Investment climate and business environment research fund (ICBE-RF), Dakar, Juillet, p. 50.

Bruni A., Gherardi S. et Poggio B., (2004), « Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs », Journal of organizational change management, vol. 17, n°3, p. 256-268.

Carrier, C., (2006), « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années », Gestion, vol. 31, n°2, p. 36-50.

Cayado, E., (2008), « La lutte contre l'exclusion des femmes au Maroc et en France », Colloque Rabat, Collection ONDH, p. 9. 18 Source : http://hdl.handle.net/123456789/31013

Cered, (1995), « Famille au Maroc les réseaux de solidarité familiale : emploi et stratégies familiales », Ministère chargé de la population, Rabat, p. 221-287

Coleman, S. (2000), « Access to capital and term of credit: a comparison of menwomen-owned small business », Journal of small business management, vol. 38, n°3, p. 37-52.

Coleman, S., (2004), « Access to debt capital women and minority owned small firms: does educational attainment have an impact », Journal of developmental entrepreneurship, vol. 9, n°2, p. 127-143.

Constantinidis, Ch., Cornet, A. et Asandei, S., (2006), « Financing of women-owned ventures: the impact of gender and other owner- and firm-related variables », Venture capital, vol. 8, n°2, p. 133-157.

Constantinidis Ch., (2010), « Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures », Revue française de gestion, vol. 3, n°202, p. 186.

Cornet, A., Constantinidis, C., et Asandei, S., (2003), « Les femmes entrepreneures face à la formation, au financement et aux réseaux », (résultats d'une recherche quantitative et qualitative Belgique francophone et germanophone), Projet Diane financé par le fonds social européen, EGID, Université de Liège, Décembre, p.67.

Cornet A. et Constantinidis, Ch., (2004), « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », Revue française de gestion, vol. 4, n°15, p. 191-204.

Cornet A. et Bonnivert S., (2008), « De l'importance d'introduire les contextes culturels et nationaux pour comprendre la relation leadership et genre », dans l'Agrh, A quoi sert la GRH ?, Actes du 19ème congrès, Dakar, Sénégal, p. 17.

Demartino, R. et Barbato, R., (2003), « Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators», Journal of business venturing, vol. 18, n°6, p. 815-832.

Denieuil, P. N., (2005), Femmes et entreprises en Tunisie : essai sur les cultures du travail féminin, L'harmattan, Paris, Collection socio-anthropologie, p. 170.

Day-Hookoomsing, P., (2002), « La situation de la femme entrepreneur face à la nouvelle donne économique à l'île Maurice », dans l'AIREPME, L'entrepreneur et le P.M.E. face aux transformations du monde des affaires, Actes du 6ème Congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, Octobre, p. 16.

Doyle, W. et Young, J.D., (2001), « Entrepreneurial networks in the micro-business sector: examining differences across gender and business stage », Journal of small business and entrepreneurship, vol. 16, n°1, p. 40-55.

Eagly A. E et Johannesen-Schmidt M.C., (2001), « The leadership styles of women and men », Journal of social, vol. 4, n° (5-7), p. 781-797.

Fitzgerald, M.A. et Winter, M., (2001), « The intrusiveness of home based work on family life », Journal of family and economic, vol. 22, n°2, p. 75-92.

Galland, O., (2005), « Permanences et mutations du système de valeurs : comparaison internationale Europe-Maroc, prospective Maroc2030 », Actes du forum II, La société Marocaine : permanences, changements et enjeux pour l'avenir, les 25 et 26 Casablanca, Novembre, p. 171-201.

Gray K.R. et Finlez-Hervey J., (2005), « Women and entrepreneurship in Morocco: debunking stereotypes and discerning strategies », International entrepreneurship and management journal, vol. 1, n°2, p.

# Développement durable de la ville portuaire : analyse au prisme de la théorie des parties prenantes

**SALIM Jihane**
*École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email:* ***jihane.salim@etu.uae.ac.ma***

**ABAKOUY Mostafa**
*École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaadi*
*Email:* ***m.abakouy@uae.ac.ma***

**Résumé :**

*Dans un monde en mutation perpétuelle, la question du développement durable des villes portuaires devient de plus en plus une préoccupation majeure. Cette communication se veut un moyen d´examiner comment la théorie des parties prenantes peut être mobilisée pour l´identification, la classification et la compréhension des intérêts, attentes et des influences des acteurs engagés dans le développement durable de la ville portuaire. Reposant sur une analyse approfondie de la littérature, cette recherche synthétise les concepts liés à la théorie des parties prenantes et au développement durable en milieu urbain. En rassemblant les apports les plus pertinents, notre article met en lumière l´application de cette théorie dans un contexte spécifique. À l´issue de notre analyse, nous pouvons résumer les principaux résultats de notre recherche dans ce qui suit :*

- *La théorie des parties prenantes permet d´identifier les différentes parties prenantes impliquées dans le développement durable de la ville portuaire*
- *La théorie des parties prenantes permet de clarifier les différents intérêts, attentes et motivations de ces parties prenantes et mesurer leur degré d´influence*
- *La théorie des parties prenantes peut servir à mieux prendre les décisions et à orienter les acteurs de la ville portuaire de manière cohérente dans une approche de développement durable.*

***Mots clés :*** *Théorie des parties prenantes, ville portuaire, développement durable.*

## INTRODUCTION :

Dans un monde en constante évolution, les villes portuaires émergent comme des acteurs centraux dans une multitude de défis et opportunités, englobant des aspects économiques, environnementales et sociétales. L'interaction dynamique entre le développement urbain et portuaire a attiré une attention grandissante, propulsant la recherche interdisciplinaire vers de nouvelles perspectives (Boulos, 2015). Cette symbiose entre la ville et le port a été soumise à des pressions considérables, générant des problèmes complexes de nature économique, environnementale et sociale (Boulos, 2015).

L'évolution des ports, leur expansion et modernisation, est confrontée au défi perpétuel de minimiser les incertitudes à long terme liées aux opérations portuaires, à la gestion des coûts et aux conséquences environnementales substantielles (Schippera et al., 2017). Les activités portuaires affectent directement les ressources naturelles environnantes, allant de la construction à l'exploitation en passant par la démolition des infrastructures, sans oublier les opérations de dragage d'entretien. Cette pression économique suscite des inquiétudes quant à la durabilité financière des ports, tandis que les répercussions sur la biodiversité dans les écosystèmes côtiers fragiles soulèvent des enjeux environnementaux cruciaux. La pollution générée par les activités portuaires contribue à cette problématique complexe, mettant en péril la biodiversité et la qualité de vie des communautés de la ville portuaire (Abakouy & Salim 2022). De plus, le transport maritime, en tant que source significative de pollution atmosphérique, représente une menace pour la santé humaine, accentuant l'importance d'adopter une approche holistique pour résoudre ces défis.

L'interaction complexe entre les ports, en tant que moteurs économiques, et les villes, en tant que foyers de vie et de résidence, génère des préoccupations grandissantes en ce qui concerne la durabilité des villes portuaires, mobilisant un ensemble diversifié de parties prenantes, parmi lesquelles on compte les autorités portuaires, les décideurs politiques, les résidents locaux et les usagers (Zheng et al., 2020).

Sur le plan social, les villes portuaires attirent fréquemment des populations en quête d'opportunités économiques, mais cette attractivité peut s'accompagner de répercussions négatives sur la qualité de vie et engendrer des problèmes sociaux. Il devient ainsi impératif de prendre en considération les dimensions environnementales, sociales et économiques dans la planification et la gestion des activités portuaires et maritimes, ainsi que dans les stratégies d'aménagement urbain, afin de minimiser les effets néfastes du port sur son environnement et ses habitants (Abakouy & Salim,2021).

Dans ce contexte, l'intégration des diverses approches de la théorie des parties prenantes émerge comme une solution équilibrée et responsable pour promouvoir le développement durable des villes portuaires. Cette approche met en avant l'importance de tenir compte à la fois des aspects financiers et économiques, ainsi que des considérations éthiques, sociales et environnementales pour garantir un développement éthique et durable des villes portuaires (Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S., 2002 ; Jones, T. M., 1980 ; Clarkson M. B., 1991 ; Barbier R., Larrue C., 2011 ; Donaldson, T., & Preston, L. E., 1995). Cette intégration offre la possibilité de construire une approche globale, équilibrée et socialement responsable pour le développement des villes portuaires, contribuant ainsi à préserver les intérêts à long terme de la communauté, de l'environnement et de l'économie.

Dans cette perspective, ce travail se propose d'explorer comment la théorie des parties prenantes peut être mobilisée pour identifier, classer et comprendre les intérêts, les attentes et les influences des acteurs engagés dans le développement durable des villes portuaires. La réalisation du développement durable des villes portuaires représente un impératif majeur, mais sa complexité réside dans la multitude d'acteurs aux intérêts variés qui y interviennent. En ce sens, la théorie des parties prenantes offre des perspectives cruciales pour la compréhension des mécanismes de prise de décision, la gestion des ressources et la résolution des conflits. Cette étude, basée sur une analyse approfondie de la littérature existante, a pour objectif de synthétiser les concepts clés relatifs à la théorie des parties prenantes et à la durabilité des villes portuaires. En identifiant les apports les plus pertinents de ce domaine de recherche, notre article vise à proposer des recommandations pratiques pour une gestion améliorée des villes portuaires,

favorisant leur durabilité et leur résilience tout en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes impliquées.

## 1. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES : SYNTHESE DE LA LITTERATURE

### 1.1. Origine, définitions et classifications du concept partie prenante

Le terme « stakeholder » qui se traduit souvent par « partie prenante » a été employé la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute (Freeman ,1984). Le concept a été ensuite popularisé et accepté après la publication de l´ouvrage de Freeman en 1984 intitulé Strategic Management : A Stakeholder Approach. Cependant l´origine du concept « parties prenantes » remonte des travaux de Dodd (1932), pour eux l'entreprise doit équilibrer les intérêts des différentes participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire (Mercier, 2001). Depuis, de nombreuses études ont été menées pour mieux comprendre les dimensions du concept de parties prenantes et son impact sur les organisations.

Les différentes définitions des parties prenantes soulignent les caractéristiques d´intérêt (Donaldson & Davis,1991 ;Donaldson & Preston,1995) , d´influence (Jones 1995 ; Donaldson & Preston ,1995 ; Clarkson,1995 ;Rowley ,1997 ; Mitchell & al.,1997 ;Gond & Igalens ,2011 ; Miles & al.,2012 ), de décision (Crane, Matten & Spence ,2014 ; Mitchell, Agle & Wood,1997), de pouvoir (Crane, Matten & Spence ,2014) ou de la relation avec l´organisation (Jones & Wicks ,1999 ; Kaler, 2010 ; Miles & al.,2012). Selon ces définitions les parties prenantes peuvent inclure les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les communautés locales, les gouvernements, les ONG, etc. (Carroll ,1999), ou aussi des groupes ou des individus (Stanford Research institute ,1963 ; Rhenman &Stymne ,1965 ; Rowley ,1997, Berman, Wicks, Kotha & Jones ,1999 ; Carroll ,1999 ; Kaler ,2010).

Les parties prenantes, ou « stakeholders » en anglais, ont été définies de diverses manières par différents auteurs au fil du temps. Le Stanford Research Institute (1963) les considère comme les groupes dont le soutien est essentiel à la survie de l'organisation. Rhenman et Stymne (1965) les décrivent comme des groupes qui dépendent de l'entreprise pour atteindre leurs propres objectifs, tout en étant indispensables à la pérennité de cette dernière. Sturdivant (1979) offre une perspective double, décrivant les parties prenantes comme des individus influencés par les politiques de l'entreprise et ayant un intérêt dans ses activités, ainsi que comme tout groupe dont le comportement collectif peut directement influencer l'avenir de l'organisation, même s'il n'est pas directement contrôlé par elle. Freeman et Reed (1983) les considèrent comme des groupes intéressés par les actions de l'entreprise, avec une acception restreinte faisant référence à ceux dont la survie de l'entreprise dépend. Des définitions ultérieures, telles que celles de Hill et Jones (1992), Evan et Freeman (1993), Clarkson (1994, 1995), Mitchell, Agle et Wood (1997), Charreaux et Desbrières (1998), Kochan et Rubinstein (2000), et Post, Preston et Sachs (2002), mettent l'accent sur des aspects tels que les droits, les intérêts, le pouvoir, la légitimité, l'urgence et l'impact sur la performance de l'entreprise, contribuant ainsi à une compréhension plus complète de ce concept clé en gestion.

Ces définitions illustrent la complexité la complexité conceptuelle qui entoure les parties prenantes dans la littérature. Il existe une diversité des perspectives sur les parties prenantes qui varient en fonction du contexte des objectifs des organisations. Mais l´ensemble de ces apports soulignent l´importance de comprendre leurs rôles et leur influence sur les organisations.

Plusieurs classifications des parties prenantes ont été proposé (A. Carroll, 1979 et 1989 ; Thomas Donaldson & Lee Preston ,1995 ; Clarkson,1995 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997) en

se basant sur plusieurs aspects tel que la proximité, la relation avec l´organisation, le niveau d´influence ou l´intérêt et le pouvoir. Le critère de classification peut avoir deux objectifs distincts , le premier est d'adapter les actions de l'entreprise à chaque classe de parties prenantes, tandis que le second objectif est de prendre en compte de manière différenciée les attentes des parties prenantes selon leur importance (José Allouche & Olivier Charpateau,2012) .Ces classification des parties prenantes présentent des approches différentes et ont en commun leur intérêt pour la nature des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes ( Girard, C. & Sobczak, A. ,2010). Les parties prenantes peuvent être traitées selon le principe d´égalité, ou elles sont toutes considérées de manière équitable. Cependant il est aussi possible de les classer selon une hiérarchie qui peut considérer plusieurs critères selon une vision managériale.

Carroll, A. B. (1989) propose une classification qui distingue trois catégories des parties prenantes : parties prenantes primaires, parties prenantes secondaires et parties prenantes de la société. La classification de Caroll (1989) analyse la relation des parties prenantes et leur relation avec l´organisation. Selon lui les parties prenantes primaires sont liées directement à l´entreprise et ont un intérêt économique et sont déterminé contractuellement (« contractuelle ») avec celle-ci. Ils peuvent être les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs (Caroll, 1989 ; Donaldson et Preston, 1995). D´une autre part les parties prenantes secondaires (« diffuses ») ont selon lui, un intérêt indirect et sont influencés par les pratiques de l´entreprise, cela inclut les groupes tels que les médias, les groupes environnementaux, les associations professionnelles, etc. (Caroll, 1989).

La classification de Mitchell, Agle et Wood (1997) , est conduite par le « principe de qui ou de quoi compte vraiment » et repose sur trois hypothèses qui sont « premièrement, que les gestionnaires qui veulent atteindre certains objectifs accordent une attention particulière à diverses catégories de parties prenantes. ; deuxièmement, que les perceptions des gestionnaires dictent l'importance des parties prenantes ; et troisièmement, que les différentes catégories de parties prenantes pourraient être identifiées sur la base de la possession, ou de la possession attribuée, d'un, deux ou des trois attributs : pouvoir, légitimité etc.» (Mitchell, Agle & Wood, 1997). De ce fait les auteurs ont identifié une classification en se basant sur ces trois attributs.

En se basant sur un, deux ou les trois attributs : le degré d´influence, le degré de légitimité et le degré d´urgence des intérêts, Mitchell, Agle et Wood (1997) ont identifié par la suite 7 types de parties prenantes : « Parties prenantes dormantes, Parties prenantes discrétionnaires, Parties prenantes demandeuses, Parties prenantes dominantes, Parties prenantes dangereuses, Parties prenantes dépendantes et Parties prégnantes » (Mitchell, Agle & Wood, 1997) .

D´autre classification ont été proposé telles que la classification de Caroll et Nasi (1997) qui tient en compte la pertinence des groupes d'intérêt pour les organisations professionnelles et les devisent en parties prenantes internes et externes et la classification de Post et al. (2002) qui propose une catégorisation des parties prenantes selon leur contribution volontaire ou non aux activités des entreprises et selon le concept de la création de valeur, et les classifie selon qu´elles sont actives ou passives face à la valeur organisationnelle.

### 1.2. Fondement et courants de la théorie des parties prenantes

Pendant une dizaine d´années, l´approche des parties prenantes a été considérée comme un puissant outil heuristique destiné à élargir la vision de la gestion de ses rôles et responsabilités au-delà de la maximisation des profits pour inclure les intérêts et les revendications des groupes non actionnaires (Mitchell, Agle &Wood, 1997). La théorie des parties prenantes peut être, et

a été, présentée et utilisée de plusieurs manières qui sont tout à fait distinctes et impliquent des méthodologies, des types de preuves et des critères d'évaluation très différents (Donaldson & Preston ,1995). La théorie des parties prenantes a été développé dans les années 1960 et 1970 en réponse à l'approche dominante de la théorie de l'actionnaire, qui considérait que les entreprises devaient se concentrer uniquement sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires. (Freeman,1984). La vision traditionnel de la théorie des parties prenantes est évoluée pour reconnaitre que non seulement les actionnaires ou les parties prescrit par la loi ou les contrats syndicaux sont les seuls bénéficiaires légitimes des décisions des managers, mais également les entreprises ont des responsabilités envers d´autres groupes constitutifs de la société et qui dépasse la simple propriété (Jones, T. M ,1980).Le concept Stakeholder n´a été vraiment popularisée qu'après la publication qu'après la publication de l´ouvrage de Freeman en 1984 « Strategic management : a stakeholder approach ». Depuis la théorie des parties prenantes s´est largement développée en devenant un concept fondamental dans plusieurs domaines. Malgré la richesse descriptif du terme, plusieurs recherche ont tenté répondre à la question reposant sur ce que Freeman (1994) appelle « Le principe de qui ou quoi compte vraiment » (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Freeman (1984) a démontré qu´une attention managériale systématique aux intérêts des parties prenantes est essentielle au succès de l'entreprise (Shawn L. Berman & al. ,1999), ce qui était affirmé ultérieurement dans d´ autres travaux. Hill et Jones (1992) propose la Stakeholder Agency Theory qui repose sur une approche contractuelle qui prends en compte les contrats explicites et implicites de l´entreprise, et prolonge le concept de cout d´agence afin de réduire les divergences d´intérêts entre les différents parties prenantes de l´entreprise.

D´un point de vue managériale la légitimité joue un rôle essentiel dans la gestion des parties prenantes qui sont plus susceptibles de soutenir une organisation si elles perçoivent que celle-ci adopte la légitimité dans sa vision et constitue une catégorie d´argument qui justifient leur existence. De nombreuses théories de philosophie morale sont mobilisées pour justifier, d'un point de vue éthique, l'intégration nécessaire des Parties Prenantes (Mercier ,2006). La théorie des parties prenantes est construite sur « une intégration du concept de partie prenante, des concepts économiques (théorie de l'agence, économie des coûts de transaction et théorie de la production d'équipe), des connaissances de la science du comportement et de l'éthique » (T M Jones,1995).

Donaldson et Preston (1995) distingue trois utilisations de la théorie des parties prenantes : descriptive, instrumentale et normative. Cette distinction se substitue à la distinction de Goodpaster (1991) qui traite la dualité entre la dimension stratégique et éthique dans la stakeholder theory (Mercier ,2001). Les trois approches présentées par les auteurs permettent de comprendre le corps de la théorie des parties prenantes et d´unifier ses différents aspects .

Dans la dimension descriptive, la théorie des parties prenantes est utilisée pour décrire et parfois pour expliquer, des caractéristiques et des comportements spécifiques à l'entreprise (Donaldson & Preston,1995) tel que la nature de l'entreprise (S. N. Brenner & P. Cochran, 1991), la façon dont les managers pensent la gestion (S.N. Brenner & E. A. Molander, 1977), la façon dont les membres du conseil d'administration pensent aux intérêts des circonscriptions des entreprises (Wang & Dewhirst, 1992), la façon dont certaines entreprises sont effectivement gérées (W.E. Halal, 1990, M. B. Clarkson, 1991, E .P. Kreiner et A. Bhambri, 1991) , l´identification et la saillance des parties prenantes avec la définition du principe de « qui et de ce qui compte vraiment ? » (Mitchell et all,1997) et analyser les différents types d´audit environnementaux (Darnall & al., 2009). Cette approche marque un changement dans la compréhension les parties prenantes, elles sont considérées à travers l'angle des relations, en prenant en considération les aspects structurels, au lieu de les percevoir uniquement comme des groupes d'intérêt (Cots, E.

G. ,2011). La dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes se réfère à l'approche qui considère la gestion des parties prenantes comme un moyen ou un outil pour atteindre les objectifs de l'entreprise et améliorer sa performance globale. La théorie instrumentale des parties prenantes s'insère dans un ensemble de questions plus vaste sur la corrélation entre la performance sociale et financière des entreprises, avec la théorie normative des parties prenantes jouant un rôle clé dans la définition de la performance sociale dans ce contexte (Egels-Zandén, N., & Sandberg, J. ,2010).

Le courant normative de la théorie des parties prenantes est fort présent dans les travaux qui traite la théorie des parties prenantes dès son apparition et jusqu´au aujourd´hui. La dimension normative de la théorie des parties prenantes est clairement d´ordre moral et se rapporte aux éthiciens (Bobby Parmar et al., 2010). Pour Donaldson & Preston (1995), la branche normative de la théorie des parties prenantes constitue le noyau centrale, central, tandis que les autres parties de la théorie jouent un rôle secondaire. Dans la voie normative la théorie des parties prenantes permet de « d'introduire les problèmes de respect de la personne et de justice organisationnelle dans le management » (J.P Gond et Mercier,2006). Chacune des différentes branches de la théorie des parties prenantes « a une certaine valeur, mais les valeurs diffèrent dans chaque utilisation » (Donaldson & Preston ,1995). La clarification des liens entre différentes recherches et les aspects descriptifs et instrumentaux de la théorie des parties prenantes, est essentielle pour une recherche future cohérente dans le domaine de l'éthique des affaires et de la théorie des parties prenantes (Egels-Zandén, N., & Sandberg, J. ,2010). Selon Donaldson et Preston (1995), les approches contrastées/combinée intègrent les utilisations descriptives, instrumentales et normatives. Les trois branches de la théorie des parties prenantes cherchent à décrire les états passés, présents et futurs du lien entre les parties prenantes et les entreprises ,établir un lien entre les approches des parties prenantes et les objectifs communs tels que la rentabilité, et interpréter la fonction de la société détenue par les investisseurs sur la base de principes moraux ou philosophiques sous-jacents. Cette approche permet d´offrir une analyse plus complète et équilibrée des enjeux liés aux entreprises et leurs parties prenantes en prenants en compte les aspects descriptif, instrumental et normatif. D´un autre coté l´interaction entre les trois utilisations de la théorie des parties prenantes peut causer des confusions conceptuelles ou des interprétations incohérente. De ce fait il faut préciser les limites de chaque dimension de la théorie des parties prenantes pour aboutir à une analyse approfondie qui prend en considération les différents perspectifs, limites et objectifs. « Ce dont nous avons besoin, ce n'est pas de plus de théories convergentes, mais de plus de récits divergents, qui nous montrent des façons différentes mais utiles de comprendre les organisations en termes de parties prenantes » (Freeman , 1999). L'approche du capital social des parties prenantes comporte des implications significatives pour la gestion. Elle nécessite une compréhension nouvelle des besoins et des compétences des gestionnaires pour la gestion efficace des réseaux (Cots, E. G., 2011) Comprendre les réseaux de parties prenantes grâce au cadre du capital social favorise la coopération stratégique, renforce les alliances et exige des compétences cognitives et relationnelles pour optimiser les schémas de réseau (Cots, E. G. ,2011).

## 2. DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA VILLE PORTUAIRE : ANALYSE AU PRISME DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

### 2.1. La ville portuaire durable

Une relation étroite existe entre la croissance des systèmes urbains et portuaire .De nombreuses villes portuaires doivent en grande partie leur existence en grande partie à leur histoire maritime (Suykens, F., 1989) .La connexion entre la ville et son port est l´une des plus complexes qui

soit, avec des caractéristiques distinctes telles l´interaction avec la mer, la culture locale, et les avantages économiques, qui contribuent à complexifier cette relation .Au fil de l´histoire, la relation entre ville et port a adopté divers formes (Prelorenzo. C, 2010).

La relation entre la ville et le port se distingue par sa complexité et sa diversité, étant considérée comme l'une des relations « les plus déterminantes que l'urbanisme contemporain ait à traiter » (Prelorenzo. C, 2010). Pour les chercheurs, elle représente un point de convergence où les activités terrestres et maritimes s'entrelacent, donnant lieu à des fonctions spécifiques qui se développent (Boulos,2015). Actuellement le développement durable du port et de la ville est une priorité et un objectif important à réaliser. La présence d´un port dans une ville côtière influe profondément sur la vie urbaine, puisque la ville devient économiquement dépendante du développement du port .La création de connexions durables entre les villes et les ports déprend de l´aménagement du territoire ,des transports et de la promotion de nouvelles activités sociales pour favoriser une connectivité pertinente .Mais la capacité à établir une connectivité durable entre les deux est confrontée à des difficultés d´absorption des développements ,que ce soit l´expansion du port ou la croissance urbaine, tandis que des obstacles géographiques tels que les masses d´eau ou les montagnes peuvent compliquer davantage cette connectivité et générer des problèmes de pollution liés à un trafic portuaire intense traversant une urbanisation concentrée sur le littoral (Boulos,2015) .La majorité des ports les mieux classés ont élaboré une combinaison de plans intégrés, de mesures et de réglementations visant à favoriser le développement durable du port (C.A. Schippera et al.,2017).

La liaison entre la ville et le port ont été soumises à une pression considérable, entrainant des problèmes économiques, environnementaux et sociaux (Boulos,2015). Le défi pour les développements portuaires consiste à réduire au minimum les incertitudes à long terme liées aux opérations portuaires, au risque d´augmentation des couts et aux importants impacts environnementaux (C.A. Schippera & al.,2017). Le développement du port impacte directement les ressources naturelles de son environnement à travers les activités liées à la construction ,au transport ,à l´exploitation et à la démolition des infrastructures ,ainsi que le dragage d´entretien des ports .Économiquement , les couts de maintenance menace la durabilité économique du port .Aussi le port impact la biodiversité dans les écosystème côtières qui rassemblent plusieurs espèces menacés pas les effets néfastes de la pollution du port ce qui résulte une interaction sensible et complexe. Le transport maritime, contribue à la pollution atmosphérique, qui peut engendrer des conséquence sur la santé humaine.

D´au côté social le port attire souvent des populations en quête d´opportunités économiques, mais l´environnement urbain peut avoir des répercussions négatives sur la qualité de vie et entrainer des problèmes sociaux.

De ce fait, il est nécessaire de prendre en considération les aspects environnementaux, sociaux et économiques lors de la planification et de gestion des activités portuaires et maritimes et dans les stratégies d´aménagement urbain, afin de réduire les effets néfaste du port sur son environnement.

## 2.2. Approche Méthodologique

Cette étude a été menée en suivant une méthodologie de revue de littérature narrative. L´objectif central de notre analyse consiste à explorer l´application potentielle de la théorie des parties prenantes dans le contexte du développement durable des villes portuaires. Plus précisément, nous cherchons à identifier et caractériser les diverses parties prenantes engagées dans ce processus, tout en mettant en lumière leurs intérêts, attentes et motivations variés, ainsi que leur degré d´influence au sein de cet environnement considéré comme complexe. En outre, notre démarche vise à évaluer si l´intégration de la théorie des parties prenantes peut contribuer à une meilleure prise de décision et à une orientation plus cohérente des acteurs impliqués dans la promotion du développement durable au sein de la ville portuaire. Le choix de cette méthodologie a été fait en raison de sa capacité à fournir une vue d´ensemble complète et approfondie des concepts liés à la théorie des parties prenantes et au développement durable de la ville portuaire (Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J., & Descatha, A. ,2021).

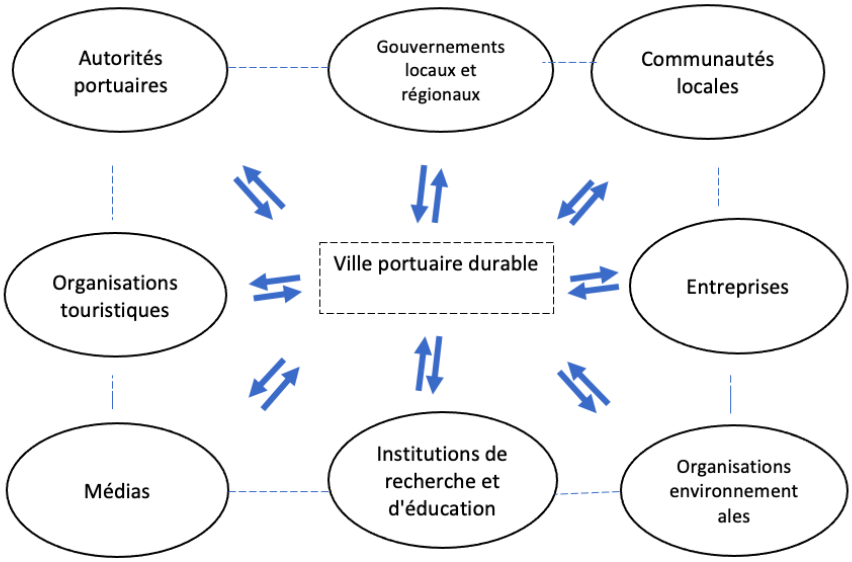
Dans notre sélection des sources de données, nous avons consulté une variété de bases de données tels que scopus, web of sciences, google scholar. Les mots clés utilisés de notre recherche documentaire sont la théorie des parties prenantes, développement durable, ville portuaire et d´autres termes pertinents. Cette recherche a été réalisée sur une période allant de 1933 jusqu´à 2022. Les articles et les publications ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport au sujet de la théorie des parties prenantes et du développement durable dans les villes portuaires. Les critères d'inclusion ont inclus des publications en anglais et en français, ainsi que des travaux académiques et des rapports professionnels qui se concentraient spécifiquement sur les concepts et les applications de la théorie des parties prenantes dans le contexte urbain portuaire. Les publications qui ne répondaient pas à ces critères ou qui étaient hors sujet ont été exclues de l'analyse. Nous avons analysé les articles sélectionnés en identifiant les principales thématiques abordées dans la littérature, ce qui nous a ensuite aidé à synthétiser les concepts clés, les débats actuels, les approche théoriques prédominantes, ainsi que les modèles conceptuels les plus pertinents.

La méthodologie que nous avons adoptée dans cette étude vise à fournir une base solide pour explorer et comprendre les enjeux du développement durable des villes portuaires sous l'angle de la théorie des parties prenantes. Elle contribuera également à accroître notre compréhension des pratiques et des défis liés à l'implication des parties prenantes dans ce contexte particulier.

### 2.3.Identification et classifications des parties prenantes de la ville portuaires durable

Les ports, en tant que sources significatives de pollution, et les villes, en tant que lieux de résidence, présentent des relations complexes, suscitant une préoccupation croissante pour la durabilité des villes portuaires au sein des parties prenantes telles que les autorités portuaires, les décideurs politiques, les utilisateurs et les résidents locaux (Ying Zheng & al. 2020). Les parties prenantes de la ville portuaire peuvent comprendre (Figure 1) les : autorités portuaires, communautés locales, gouvernements locaux et régionaux, organisations touristiques, investisseurs et promoteurs privés, institutions de recherche et d'éducation, organisations environnementales, entreprises, médias (De Langen, P. W ,2006 ; Matusiewicz, M., & Rolbiecki, R ,2021 ; Tamagawa, Taniguchi & Yamada, 2010 ; Anand et al., 2012).

***Figure 1 : Modèle des Parties prenantes de la ville portuaire durable basé sur le « Contrasting Models of the Corporation : The Stakeholder Model » de Donaldson et Preston (1995)***




***Source : Auteur***

Le modèle des parties prenantes dans le contexte d'une ville portuaire durable implique de considérer l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement et la gestion de la ville, qu'il s'agisse des résidents, des entreprises, des autorités locales, des groupes environnementaux, des chercheurs, etc. (Donaldson & Preston ,1995). Le développement et le maintien de relations positives et productives avec les parties prenantes sont devenus une "compétence fondamentale pour la gestion", permettant d'accroître la valeur de l'entreprise, sa capacité de génération de revenus et sa réactivité face aux problèmes et aux défis (Post & al.2002). Généralement, il existe des conflits d´intérêts entre les parties prenantes de la ville portuaire « parce que les intérêts de certaines parties prenantes ne sont pas alignés avec l'intérêt principal des acteurs du port : le développement économique du cluster portuaire » (De Langen, P. W ,2006). L'objectif est de garantir que les intérêts de tous les acteurs soient pris en compte et intégrés dans le processus décisionnel, sans qu'il y ait de priorisation excessive d'un groupe par rapport à un autre (Abakouy & Salim,2021). Les décisions prises devraient être le résultat d'un consensus ou d'une recherche d'équilibre entre les divers intérêts, ce qui peut conduire à des compromis et des solutions novatrices. Le niveau d´interaction entre les parties prenantes et le type de comportement adopté par elles peut varier en fonction de la fréquence des interactions et le type de comportement étant coopératif ou non coopératif (De Langen, P. W ,2006) L'interaction avec l'entité responsable de la gestion de la ville portuaire durable est cruciale pour mettre en œuvre ce modèle de manière efficace. Elle doit être en mesure de créer des plateformes de discussion, d'organiser des consultations publiques, de fournir des informations transparentes et de coordonner les efforts pour garantir que les décisions prises reflètent un large éventail d'opinions et d'expertises.

La classification des parties prenantes de la ville portuaire durable peut aider à d'adapter les décisions managériales et les actions à chaque classe de parties prenantes et aussi de prendre en compte de manière différenciée les attentes des parties prenantes selon leur importance (José Allouche & Olivier Charpateau, 2012). Selon la classification de Carroll, A. B. (1989), on peut classifier les parties prenantes de la ville portuaire en parties prenantes primaires, parties

prenantes secondaires. Cette classification est à la base d´une analyse de la relation des parties prenantes et leur relation avec la ville portuaire durable. Dans ce cas les parties prenantes primaires seront : autorités portuaires, communautés locales, gouvernements locaux et régionaux, organisations touristiques, investisseurs et promoteurs privés (Caroll, 1989 ; Donaldson & Preston, 1995), ces parties prenantes ont un intérêt économique. Et les parties prenantes secondaires seront : institutions de recherche et d'éducation, organisations environnementales, médias. Ils ont un intérêt indirect et sont influencés par les pratiques de l´organisation (Caroll, 1989). La classification de Mitchell, Agle et Wood (1997), se centre sur le « principe de qui ou de quoi compte vraiment ». On cherche par cette classification de savoir : que les gestionnaires de la ville portuaire qui veulent atteindre certains objectifs accordent une attention particulière à diverses catégories de parties prenantes (Mitchell, Agle & Wood ,1997) ,que les perceptions des gestionnaires de la ville portuaire dictent l'importance des parties prenantes (Mitchell, Agle & Wood ,1997) et que les différentes catégories de parties prenantes de la ville portuaire durable pourraient être identifiées sur la base de la possession, ou de la possession attribuée, d'un, deux ou des trois attributs : pouvoir, légitimité etc. (Mitchell, Agle & Wood ,1997). Cependant les classification de Caroll (1989) et Mitchell, Agle et Wood (1997) sont très généralisées, la réalité peut être plus complexe et nuancée en fonction du contexte et des spécificités de la ville portuaire concernée.

D´une autre part la classification de Caroll et Nasi (1997) tient en compte la pertinence des groupes d'intérêt pour les organisations professionnelles. D´après cette classification les parties prenantes de la ville portuaire peuvent être classées en parties prenantes internes et externes. Les parties prenantes sont directement liés à la gestion et à l´opération de la ville portuaire. Ils ont un intérêt et une influence significatifs sur la prise de décision. La classification de Carroll et Nasi (1997) permet de mieux comprendre les relations et les dynamiques entre les parties prenantes et de les gérer de manière plus efficace dans le cadre du développement d´une ville portuaire durable. Cependant cette classification n´illustre pas la complexité et les rôles évolutifs des parties prenantes. Ainsi, une approche plus souple est nécessaire pour une compréhension précise des relations au sein d´une ville portuaire durable. La classification de Post et al. (2002) prend en considération une autre dimension de catégorisation. D´après leurs classification on peut catégoriser les parties prenantes selon leur contribution volontaire ou non aux activités de la de la ville portuaire et selon le concept de la création de valeur, et selon qu´elles sont actives ou passives face à la valeur organisationnelle.

Les typologies de classification (Carroll ,1989 ; Mitchell, Agle & Wood ,1997 ; Carroll & Nasi,1997 ; Post & al. ,2002) précédemment présentées offrent diverses perspectives pour catégoriser les parties prenantes dans une ville portuaire durable. Elles abordent les relations, les attributs et les rôles des parties prenantes sous différents angles. Cependant, Chacune de ces typologies présente des limites et des simplifications qui peuvent ne pas capturer toute la complexité des relations et des interactions réelles au sein d'une ville portuaire durable. Pour mieux comprendre cette complexité et gérer les parties prenantes d´une manière plus efficace, il est nécessaire d´adopter une approche holistique qui intègre des éléments de chaque typologie et qui s'adapte au contexte spécifique de la ville portuaire. Ceci en prenant en compte leurs divers intérêts, contributions et dynamiques. La théorie des parties prenantes outils de décisions pour la ville portuaire

Dans une approche descriptive, l'objectif est d'explorer et de décrire les interactions existantes entre le port, la ville et les parties prenantes (Donaldson & Preston,1995). Cette démarche englobe la réalisation d'études et d'analyses visant à identifier les acteurs clés, à évaluer leur impact sur le développement durable de la ville portuaire, et à examiner comment ces interactions influent sur les décisions prises par les autorités portuaires ainsi que les responsables de la ville. L'objectif fondamental de cette approche est de présenter une représentation fidèle de la situation actuelle afin de mieux appréhender les dynamiques et les enjeux entourant les parties prenantes. La compréhension les parties prenantes de la ville portuaire est considérée à travers l'angle des relations, en prenant en considération les aspects structurels, au lieu de les percevoir uniquement comme des groupes d'intérêt (Cots, E. G. ,2011). On peut utiliser l´approche descriptif de la théorie des parties prenantes pour décrire et parfois pour expliquer, des caractéristiques et des comportements spécifiques de la ville portuaire durable (Donaldson & Presto ,1995). Plus spécifiquement pour comprendre la nature de la ville portuaire durable, la façon dont les membres du conseil d'administration pensent aux intérêts de la ville portuaire durable, la façon dont certaines entreprises sont effectivement gérées, l´identification et la saillance des parties prenantes de la ville portuaire durable et analyser les différents types d´audit environnementaux pour évaluer la ville portuaire durable. L'application de ces concepts à une ville portuaire durable impliquerait une analyse approfondie de la manière dont cette ville fonctionne en termes d'organisation, de gouvernance, de parties prenantes et de pratiques de gestion environnementale.

Dans une perspective instrumentale, la ville portuaire considère principalement les parties prenantes comme des outils pour accomplir des objectifs d'ordre économique et financier (Donaldson et Preston, 1995). Dans ce contexte, les choix relatifs au développement du port sont pris en considération en fonction de leur capacité à améliorer la performance économique et financière de la ville portuaire. Les autorités portuaires évaluent les intérêts des parties prenantes en se basant sur leur influence sur les résultats financiers et s'efforcent de gérer ces relations de manière stratégique en vue d'optimiser la rentabilité du port. D'après cette perspective, les villes portuaires qui optent pour une stratégie de gestion prenant en considération les différentes parties prenantes, dans des conditions similaires, démontrent une meilleure performance en ce qui concerne la rentabilité, la stabilité, la croissance, etc. (T.M Jones ,1995). Lorsque les principes et les pratiques au sein de la ville portuaire mettent l'accent sur les parties prenantes, cela peut contribuer à atteindre les objectifs de performance traditionnels de la ville portuaire, impliquant toutes ses composantes (Cots, E. G. ,2011). Il faut selon cette vision, favoriser la coopération et l´implication des parties prenantes de la ville portuaire pour optimiser les bénéfices réciproques.

Dans une perspective axée sur la normativité, la ville portuaire s'engage résolument à opérer de manière éthique et socialement responsable envers l'ensemble de ses parties prenantes, conformément aux idées de Donaldson et Preston (1995). Cela implique que toutes les décisions et actions relatives au développement de la ville portuaire doivent être guidées par des principes éthiques et orientées vers l'amélioration du bien-être de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des résidents locaux, des entreprises, des organisations environnementales non gouvernementales, etc. Les autorités portuaires adoptent ainsi des pratiques socialement responsables et mettent en place des politiques qui prennent en compte les intérêts et les besoins de toutes les parties prenantes, même si cela entraîne des coûts supplémentaires (Dinwoodie, J., Tuck, S., Knowles, H., Benhin, J., & Sansom, M. ,2012). L´approche normative se focalise

sur l´identification des valeurs morales qui guident l´entreprise pour prendre en compte les attentes légitimes de l´ensemble des parties prenantes (F. Aggeri & A. Acquier,2015). Selon cette perspective, l´entreprise est considérée comme un moyen de coordonner les intérêts des différentes parties prenantes, et ces dernières reconnaissent son existence quand elle serve leurs intérêts (Evan & Freeman, 1993). Dans le contexte du développement d'une ville portuaire durable, l'approche normative revêt une importance cruciale. Cette approche se concentre sur l'identification des principes moraux qui orientent la ville portuaire pour prendre en considération les attentes légitimes de toutes les parties prenantes (F. Aggeri &t A. Acquier, 2015). Cette perspective nous mène à considérer la ville portuaire comme un écosystème complexe où diverses parties prenantes, comprenant les résidents locaux, les entreprises, les organisations environnementales, ainsi que d'autres acteurs, interagissent de manière équilibrée et éthique (Maak, T., & Pless, N. M. ,2006). Elle encourage la création de liens solides entre ces parties prenantes, favorisant ainsi une autonomie relationnelle accrue et des valeurs telles que la solidarité et l'équité au sein de la société dans la ville portuaire (Cots, E. G. ,2011).

## CONCLUSION :

À la lumière des enjeux complexes qui entourent les villes portuaires en constante évolution, il devient manifeste que le développement durable de ces régions est d'une importance capitale. L'interaction dynamique entre le développement urbain et portuaire engendre des défis économiques, environnementaux et sociaux, dont la résolution exige une approche holistique. Il est impératif de reconnaître que les villes portuaires sont confrontées à une diversité d'acteurs aux intérêts variés, ce qui rend la gestion et la planification encore plus complexes (Abakouy & Salim,2021). La théorie des parties prenantes émerge comme un outil pertinent pour comprendre les mécanismes de prise de décision, la gestion des ressources et la résolution de conflits dans ce contexte complexe.

Il est possible d´intégrer les différentes approches de la théorie des parties prenantes dans le contexte du développement durable d'une ville portuaire. Ainsi, en optant pour une approche descriptive, nous pourrons développer une compréhension approfondie et décrire les relations préexistantes entre les différentes parties prenantes au sein de la ville portuaire (Donaldson, T., & Preston, L. E. ,1995). Cette démarche englobe la reconnaissance des acteurs majeurs ainsi que la saisie de leur influence sur la durabilité en évolution de la ville portuaire. Elle se concentre sur l'analyse de l'identité des parties prenantes et sur la nature de leurs interactions. Une fois que les relations sont comprises, l'approche instrumentale consiste à évaluer les intérêts financiers en jeu et à développer une gestion stratégique des relations avec ces parties prenantes (Donaldson, T., & Preston, L. E. ,1995). Cette étape vise à maximiser la performance financière et économique de la ville portuaire en utilisant les relations avec les parties prenantes comme des moyens pour atteindre cet objectif. L'approche normative met l'accent sur l'éthique et la responsabilité. Elle encourage la ville portuaire à adopter des pratiques socialement responsables et des politiques durables. Cela signifie que la ville portuaire s'engage à agir de manière éthique et à prendre en compte les préoccupations sociales et environnementales. Ceci suscite l´intégration d´ une approche dite managériale qui permettra la gestion des attentes et des conflits potentiels entre les parties prenantes (Donaldson, T., & Preston, L. E. ,1995). Elle permettra aussi l'insertion de mécanismes de suivi et d'évaluation des relations pour assurer une gestion efficace et équilibrée de ces relations. Ces différentes approches peuvent être intégrées

pour former une approche équilibrée et responsable du développement durable de la ville portuaire .Cette approche souligne l'importance de prendre en compte à la fois les aspects financiers et économiques, ainsi que les considérations éthiques, sociales et environnementales pour assurer un développement durable et éthique de la ville portuaire (Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. ,2002 ; Jones, T. M. 1980 ; Clarkson M. B. ,1991 ; Barbier R., Larrue C. 2011 ; Donaldson, T., & Preston, L. E. ,1995). L'intégration de ces diverses approches offre la possibilité de construire une approche globale, équilibrée et socialement responsable pour le développement durable d'une ville portuaire (Freeman,1999). Cette intégration signifie que la ville portuaire prend en compte plusieurs dimensions lors de ses prises de décision et de la mise en œuvre de ses politiques et actions. Elle contribue ainsi à garantir un développement durable et éthique de la ville portuaire, profitant à l'ensemble de la société et préservant les intérêts à long terme de la communauté et de l'environnement.

**BIBLIOGRAPHIE :**


Aggeri, F et Acquier, A. (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable ? ». XIVe Conférence internationale en management stratégique, AIMS (06-09 Juin 2005). Angers.

Anand, N., Quak, H., van Duin, R. & Tavasszy, L. (2012) City logistics modelling efforts: Trends and gaps – A review. Procedia – Social and Behavioral Sciences 39, pp. 101–115.

Barbier, R., & Larrue, C. (2011). Démocratie environnementale et territoires: un bilan d'étape. Participations, 1(1), 67-104.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management journal, 42(5), 488-506.

Bobby Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison & Simone De Colle. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art, The Academy of Management Annals.

Brenner S. N., Molander E. A. (1977). "Is the Ethics of Business Changing?", Harvard Business Review, vol. 58, n°1, pp. 54-6

Brenner S. N., Cochran P. (1991). "The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research", Annual Meeting of the International Association of Business and Society, Sundance, Utah

C.A. Schippera, H. Vreugdenhila , M.P.C. de Jonga (2017) .A sustainability assessment of ports and port-city plans: Comparing ambitions with achievements. Transportation Research Part D .

CARROLL, ARCHIE B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review, 4: 497-505.

CARROLL, ARCHIE B. (1989) Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati: South-Western Publishing Co. Also see 2nd Edition, 1993 and 3rd Edition, 1996.

Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. Business and Society, 38, pp. 268–295.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. Finance contrôle stratégie, 1(2), 57-88.

Clarkson, M. B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate

Social Performance." Academy of Management Review, 20(1), 92-117.

Cots, E. G. (2011). Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory. Business Ethics: A European Review, 20(4), 328-341.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2014). Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context. Routledge.

Darnall, N., Seol, I. and Sarkis, J. (2009). Perceived stakeholder influences and organizations' use of environmental audits, Accounting, Organizations and Society, 34 (2), 170-187.

De Langen, P. W. (2006). Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters. Research in Transportation Economics, 17, 457-477.

Dinwoodie, J., Tuck, S., Knowles, H., Benhin, J., & Sansom, M. (2012). Sustainable development of maritime operations in ports. Business Strategy and the Environment, 21(2), 111-126.

Dodd, M. E. "For whom are corporate managers trustees", Harvard Law Review, 1932, No.45, pp 1145-1163.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Australian Journal of management, 16(1), 49-64.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications." Academy of Management Review, 20(1), 65-91.

Egels-Zandén, N., & Sandberg, J. (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: A challenge for empirical research. Business Ethics: A European Review, 19(1), 35-49.

Evan, M. and Freeman, R. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.), Ethical Theory and Business Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 97-106

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review, 24(2), 233–236. doi:10.5465/amr.1999.1893932

Girard, C. & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. Management & Avenir, 33, 157-174. https://doi.org/10.3917/mav.033.0157

Gond, J. P., & Igalens, J. (2011). Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences. Journal of Business Ethics, 98(1), 115-135.

Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. Business ethics quarterly, 53-73.

Halal W.E. (1990). "The Management: Business and Social Institutions in the Information Age", Business in the Contemporary World, vol. 2, n°2, pp. 41-54.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. Journal of management studies, 29(2), 131-154.

Jacqueline Boulos (2015) . Sustainable Development of Coastal Cities-Proposal of a Modelling Framework to Achieve Sustainable City-Port Connectivity. Procedia - Social and Behavioral Sciences 216 (2016) 974 – 985. doi:10.1016/j.sbspro.2015.12.094

Jacqueline Boulos (2015). Sustainable Development of Coastal Cities-Proposal of a Modelling Framework to Achieve Sustainable City-Port Connectivity. Procedia - Social and Behavioral Sciences 216 (2016) 974 – 985. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.12.094

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. California Management Review, 22(2): 59-67.

Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. Academy of Management Review, 20(2), 404-437.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. Academy of Management Review, 24(2), 206-221.

José Allouche, Olivier Charpateau. Ethique et parties prenantes. (2012). Les enjeux philosophiques. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp.17. halshs-00680314

Kaler, J. (2010). Stakeholder theory, poverty and development. Journal of Business Ethics, 97(4), 521-535.

Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. Organization science, 11(4), 367-386.

Kreiner P., Bambir A. (1991), "Influence and Information in Organization – Stakeholder Relationships", in J.E. Post (Ed.), Research in Corporate Social performance and Policy, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, pp. 3-36.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society–a relational perspective. Journal of business ethics, 66, 99-115.

Matusiewicz, M., & Rolbiecki, R. (2021). The tendency of city stakeholders to implement sustainable logistics measures using the port city of Gdynia as an example. Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, (66 (138), 69-80.

Mercier, S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature». Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. Encyclopédie Des Ressources Humaines, Economica, 2e Édition, January 2006.

Miles, S., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2012). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. Journal of Business Ethics, 110(2), 195-210.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

Mostafa, A., & Jihane, S. (2022). THE CITY-PORT INTERFACE IN THE TANGIER TERRITORY: WHAT STRATEGIC FIT OF THE TRIPTYCH ECONOMIC PROSPERITY–SOCIAL WELL-BEING–SUSTAINABILITY?. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 174-187.

Mostafa, A., & Jihane, S. (2021). Aménagement touristique durable : Rôles des Parties Prenantes Cas du port Tanger Ville. 37th IBIMA Conference .ISBN: 978-0- 9998551-6-4 .

Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J., & Descatha, A. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature: qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi?.

Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 82(5), 539-552.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. California management review, 45(1), 6-28.

Prelorenzo, C. (2010). Le retour de la ville portuaire. Cahiers de la Méditerranée, (80), 157-167.

Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). Corporate management in a changing world. Aldus/Bonniers.

Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. Academy of Management Review, 22(4), 887-910.

Shawn L. Berman, Andrew C. Wicks, Suresh Kotha and Thomas M. Jones (1999). The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance, pp. 488-506.

Sturdivant, F. D. (1979). Executives and activists: Test of stakeholder management. California Management Review, 22(1), 53-59.

Suykens, F. (1989). The city and its port—an economic appraisal. Geoforum, 20(4), 437-445.

Tamagawa, D., Taniguchi, E. & Yamada, T. (2010) Eval- uating city logistics measures using a multi-agent model. Procedia – Social and Behavioral Sciences 2(3), pp. 6002– 6012.

Wang, I., & Dewhirst, H. D. (1992). Boards of directors and stakeholder orientation. Journal of Business Ethics. 11: 115-123.

Zheng, Y., Zhao, J., & Shao, G. (2020). Port city sustainability: A review of its research tre Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

# LA MESURE DE L'INNOVATION PAR LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF :

**ZANAT HAMZA**
*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger*
*Université ABDELMALEK ESSAADI.*
*E-mail : **zanathamza@gmail.com***

**BELAMHITOU MAHMOUD**
*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger*
*Université ABDELMALEK ESSAADI.*
*E-mail : **m.belamhitou@uae.ac.ma***

***Résumé :***

*Le présent article se consacre à une analyse approfondie des bases conceptuelles de l'innovation, tout en apportant un éclairage particulier sur la complexité inhérente à ce processus. Il insiste sur l'importance de bien appréhender les mécanismes sous-jacents à l'innovation afin de maximiser la performance des entreprises.*
*En effet, notre travail se penche sur la fonction du Tableau de Bord Prospectif (TBP) en tant qu'outil de projection essentiel permettant de mesurer les indicateurs de performance de l'entreprise. Cette méthodologie va au-delà de l'évaluation traditionnelle des résultats financiers en englobant des aspects clés tels que la satisfaction client, les processus internes et le développement des compétences.*
*Donc notre article explore en détail la relation intrinsèque entre le TBP et l'innovation. Il met en évidence comment un TBP judicieusement conçu peut favoriser l'innovation en encourageant une réflexion orientée vers le long terme, en identifiant les domaines nécessitant des améliorations et en stimulant la recherche de solutions créatives.*
*En conclusion, l'article soulève la problématique cruciale de la mesure de l'innovation à l'ère du Tableau de Bord Prospectif. Il s'interroge sur la manière dont nous pouvons quantifier et évaluer de manière pertinente l'impact de l'innovation sur la performance globale des entreprises, une question de plus en plus prégnante dans un contexte où l'innovation est reconnue comme un facteur déterminant de la compétitivité.*

***Mots clés :*** *Innovation, Performance, Mesure de l'innovation, Tableau de bord prospectif, Indicateurs de performance.*

## INTRODUCTION :

L'innovation est devenue le moteur de la croissance économique, de la compétitivité des entreprises et de la résolution des défis mondiaux complexes. Dans cet environnement en constante évolution, la capacité d'une organisation à mesurer, évaluer et stimuler l'innovation est devenue un impératif stratégique. Le tableau de bord prospectif (BSC), conçu à l'origine comme un outil de mesure de la performance globale, s'est avéré être un instrument essentiel pour évaluer et piloter l'innovation au sein des entreprises et des institutions.

L'innovation ne se limite plus à la seule création de nouveaux produits ou services. Elle englobe désormais des domaines tels que l'amélioration des processus, la culture organisationnelle, la durabilité et l'adaptation aux changements technologiques et sociétaux. La complexité de l'innovation exige une approche holistique pour sa mesure, et c'est là que le tableau de bord prospectif entre en jeu.

Le tableau de bord prospectif, grâce à son cadre d'indicateurs équilibrés, permet de saisir la performance d'une organisation sous plusieurs angles : les aspects financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage et la croissance. L'adaptation du BSC à la mesure de l'innovation implique l'introduction d'indicateurs spécifiques qui tiennent compte de la capacité d'innovation, de la gestion des connaissances, de la créativité des employés, et de l'impact de l'innovation sur la rentabilité à long terme.

Cette étude vise à explorer en profondeur la manière dont le tableau de bord prospectif peut être utilisé comme un outil puissant pour mesurer et stimuler l'innovation au sein des organisations. Dans ce cadre, nous avons formulé la problématique suivante :

**Quels sont les indicateurs adoptés par une entreprise pour une mesure délicate de l'innovation ?**

## 1. LES FACETTES DE L'INNOVATION :

Actuellement, l'innovation est considérée comme une source importante des progrès scientifiques et technologiques, ainsi qu'un secret de la croissance des connaissances, des compétences, du savoir-faire et de la réussite des entreprises.

En effet, l'innovation reste un concept difficile à saisir, dans notre recherche bibliométrique nous avons trouvé une richesse des définitions du concept innovation avec un grand nombre de types et vision de l'innovation. La recherche du mot innovation dans la base de données DIMENSIONS qui rassemble à la fois la base de données SCOPUS et WEB OF SCIENCE révèle 37570 articles scientifiques entre 1974 et 2023).

Les chercheurs ont été intéressés par ce phénomène ont essayé de définir l'innovation selon leurs disciplines respectives (économie, sociologie, gestion) et leurs points de vue théoriques (HADJIMANOLIS, 1997). De nombreuses définitions ont été proposées pour expliquer l'innovation, et par conséquent le terme devient donc encore plus nébuleux (GARCIA et CALANTONE, 2002 ; BIGLIARDI et al., 2011). Notre recherche sur l'innovation confirme l'existence des différents points de vue et des approches sur ce qui constitue réellement une activité innovante.

Le tableau suivant représente l'évolution de la définition de l'innovation dès 1934 jusqu'à 2020 :

| Auteurs | Année | Définitions proposées |
|---|---|---|
| **SCHUMPETER** | **1934** | « L'innovation est un processus de mutations industrielles, qui révolutionne, sans cesse la structure économique de l'intérieur, détruisant sans cesse l'ancienne, en créant une nouvelle ». |
| **SCHUMPETER** | **1942** | « L'innovation est particulièrement le domaine des entrepreneurs, dont la fonction est de réformer ou de révolutionner le modèle de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technologique non testée pour produire une nouvelle marchandise ou en produire une ancienne d'une manière nouvelle, en ouvrant un nouveau débouché pour les produits ». |
| **BARNETT** | **1953** | « L'innovation peut être toute pensée, tout comportement ou chose qui est nouveau parce qu'il qualitativement différent des formes existantes ». |
| **MOHR** | **1969** | « L'innovation est une fonction d'interaction entre la motivation à innover, la force des obstacles à innover et la disponibilité des ressources pour surmonter ces obstacles ». |
| **UTTERBACK** | **1971** | « L'innovation est une invention qui atteint son introduction sur le marché dans le cas d'un nouveau produit ou qui a été utilisé pour la première fois dans un |

| | | |
|---|---|---|
| | | processus de production, dans le cas d'une innovation de procédé » |
| **ALKEN et HAGE** | **1971** | « L'innovation est la génération, l'acceptation et la mise en œuvre de nouvelles idées, processus produits ou services, pour la première fois au sein d'une organisation » cité par (KOTSEMIR et al., 2013 P :6). |
| **ZALTMAN, DUNCAN et HOLBEK** | **1973** | « L'innovation est un processus créatif par lequel deux ou plusieurs concepts ou entités existants sont combinés d'une manière nouvelle pour produire une configuration inconnue auparavant de la personne impliquée » cité par (KOTSEMIR et al., 2013 P :6). |
| **NILSON et WINTER** | **1982** | « L'innovation est un ensemble des nouveaux produits ou services, des nouveaux processus et des nouvelles structures organisationnelles que les entreprises utilisent pour se concurrencer et répondre à la demande des clients », cité par (HADJIMANOLIS, 1997, p :15). |
| **DRUCKER** | **1985** | « L'innovation est un outil spécifique des entrepreneurs pour exploiter le changement pour une entreprise ou un service diversifié et une discipline qui peut être apprise et pratiquée », cité par (ZAWAWI et al., 2016). |
| **VAN DE VEN** | **1986** | « L'innovation est définie comme le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées par des personnes qui, au fil du temps s'engagent dans des transactions avec d'autres au sein d'un ordre institutionnel ». |
| **URABE** | **1988** | « L'innovation consiste à générer une nouvelle idée et la mettre en œuvre dans un nouveau produit ou service, conduisant à développer de l'économie nationale et à l'augmentation de l'emploi ainsi qu'à une création de profit pur pour l'entreprise commerciale innovante ». |
| **DOSL** | **1988** | « L'innovation est la recherche et la découverte, l'expérimentation, le développement, l'imitation et l'adoption de nouveaux produits, de nouveaux processus de production et de nouvelles configuration organisationnelles ». |
| **AMABILE** | **1989** | « L'innovation est une mise en œuvre réussie d'idées créatives au sein d'une organisation, notant en outre que les idées créatives étaient celles qui étaient nouvelles et utiles ». |
| **TWISS** | **1989** | « L'innovation est un processus qui combine la science, la technologie, l'économie et la gestion, car elle vise la nouveauté et s'étend de l'émergence de l'idée à sa commercialisation sous forme de production, d'échange, de consommation », cité par (KOGABAYEV et MAZILIAUSKAS, 2017, p :60). |
| **WEST et FARR** | **1990** | « L'introduction et l'application intentionnelles dans un groupe ou une organisation d'idées, de nouveaux processus, de produits ou de procédures, pour l'unité d'adoption concernée, conçus pour bénéficier de manière significative à l'individu, au groupe, à l'organisation ou à la société au sens large ». |

| | | |
|---|---|---|
| **JORDE et TEECE** | **1990** | « L'innovation est la recherche et la découverte, le développement, l'amélioration, l'adoption et la commercialisation de nouveaux processus, de nouveaux produits et de nouvelles structures et procédures organisationnelles ». |
| **DAMANPOUR** | **1991** | « L'innovation est l'adoption d'un appareil, d'un système, d'une politique, d'un programme, d'un processus, d'un produit ou d'un service généré en interne ou acheté qui est nouveau pour l'organisation qui l'a adopté ». |
| **KING** | **1992** | « L'innovation est la séquence d'activités par laquelle un nouvel élément est introduit dans une unité sociale, dans l'intention de profiter à l'unité. L'élément n'a pas besoin d'être entièrement nouveau ou inconnu des membres de l'unité, mais il doit impliquer un changement perceptible ou une remise en question ». |
| **NOHRI et GULATI** | **1996** | « L'innovation peut être tout politique, structure, méthode ou processus, produit ou opportunité de marché que le responsable de l'unité innovante perçoit comme nouvelle ». |
| **AMABILE, CONTI, COON, LAZENBY et HERON** | **1996** | « L'innovation est la mise en œuvre réussie d'idées créatives au sein d'une organisation, et la de l'implémentation de nouveaux programmes produits ou services dépend d'une personne ou d'une équipe ayant une bonne idée ». |
| **DAMANPOUR** | **1996** | « L'innovation est un moyen de changer une organisation et les changements pertinents peuvent prendre plusieurs formes, de nouveaux produits ou services, de nouvelles technologies de processus, de nouvelles structures organisationnelles, systèmes administratifs, ou nouveaux plans ou programmes ». |
| **AFUAH** | **1998** | « L'innovation se définit comme de nouvelles connaissances incorporées dans les produits processus et services », cité par (KOGABAYEV, MAZILIAUSKAS, 2017, p 64). |
| **TIDD, BESSANT, PAVIT et WILLEY** | **1998** | « L'innovation se définit comme un processus de transformation d'une opportunité en idées nouvelles et largement utilisée dans la pratique » cité par (ZAWAWWI et all, 2016, p : 88). |
| **PORTER et STERN** | **1999** | « L'Innovation est une transformation des connaissances en nouveaux produits processus et services ». |
| **VAN DE VEN, POLLEY, VARUD et VENKATARAMAN** | **1999** | « L'innovation est un processus de développement et de mise en œuvre d'une nouvelle idée ». |
| **BOER et DURING** | **2001** | « L'innovation est une création d'une nouvelle combinaison entre le produit, le marché, la technologie et l'organisation ». |

| | | |
|---|---|---|
| **GARCIA et CALANTONNE** | **2002** | « L'innovation est un processus itératif initié par la perception d'un nouveau marché ou d'une nouvelle opportunité de service pour une invention technologique qui mène à des tâches de développement, production et de commercialisation agissante pour le succès commercial de l'invention », cité par (BEN REJEB, 2008, p :21). |
| **ROGERS** | **2003** | « L'Innovation peut-être une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau pour un individu ou une autre unité d'adoption ». |
| **BESSANT, LAMMING, NOKE et PHILLIPS** | **2005** | « L'innovation représente le processus de renouvellement de base dans toute organisation ». |
| **HOBDAY** | **2005** | « L'innovation est tout produit, processus ou service nouveau pour l'entreprise, pas seulement nouveau dans le monde ou sur le marché ». |
| **BOLY** | **2008** | « L'innovation est une activité qui est issue d'un objet nouveau durablement intégré à son environnement ». |
| **LAFLEY et CHARAN** | **2008** | « L'innovation est la conversion d'une nouvelle idée en revenus et en bénéfices ». |
| **BLEDOW, FRESE, ANDERSON, EREZ et FARR** | **2009** | « L'innovation est le développement et l'introduction intentionnelle d'idées nouvelles et utiles par des individus, des équipes et des organisations ». |
| **BAREGHEH, ROWLEY et SAMBTOOK** | **2009** | « L'innovation est un processus en plusieurs étapes par lequel les organisations transforment leurs idées en produits, services ou processus nouveaux ou améliorés, afin de progresser, d'être compétitif et de se différencier avec succès sur leur marché ». |
| **O'SULLIVAN et DOOLEY** | **2009** | « L'innovation est l'application d'outils et de techniques pratiques qui apportent des changements aux produits, processus et services, par l'introduction de quelque chose de nouveau pour l'organisation qui ajoute de la valeur aux clients et contribue au stockage des connaissances de l'entreprise ». |
| **WANG et KAFOUROS** | **2009** | « L'innovation et l'infusion de nouveaux produits et services, elle donne une impulsion aux économies émergentes en ouvrant des opportunités de commerce international », cité par (KOTSEMIR et all…, 2013, p :6). |
| **SILVERSTEIN, SAMUEL et DECARIO** | **2009** | « L'innovation et l'acte de générer plus de valeur pour le client et l'entreprise en accomplissant un travail à faire mieux que quiconque ». |
| **TIDD et BESSANT** | **2009** | « L'innovation est un processus qui consiste à transformer les opportunités en idées nouvelles et à les mettre en pratique largement répandu ». |
| **CROSSAN et APAYDIN** | **2010** | « L'innovation est la production ou l'adoption, l'assimilation et l'exploitation d'une nouveauté à valeur ajoutée dans les sphères économiques et sociales, |

| | | |
|---|---|---|
| | | renouvellement et élargissement des produits, services et marchés, développement de nouvelles méthodes de production et mise en place de nouveaux systèmes de gestion. C'est à la fois un processus et un résultat ». |
| **KAHN** | **2012** | « L'innovation est une nouvelle idée, méthode ou appareil, c'est l'acte de créer un nouveau produit au procédé, qui comprend une invention et le travail requis pour amener une idée ou un concept à sa forme finale ». |
| **TROTT** | **2012** | « L'innovation est la gestion de toutes les activités impliquées dans le processus de génération d'idées, de développement technologique, de fabrication et de commercialisation d'un produit ou d'un processus de fabrication ou d'un équipement nouveau ou amélioré ». |
| **KUMAR** | **2013** | « L'innovation est une nouvelle offre viable, dans un contexte et une époque spécifique créant de la valeur pour l'utilisateur et le fournisseur ». |
| **ROTHAEMEL** | **2013** | « L'innovation est la commercialisation de tout nouveau produit, procédé ou idée, ou la modification et la recombinaison de produits existants ». |
| **SCHILING** | **2013** | « L'innovation est la mise en œuvre pratique d'une idée dans un nouveau dispositif ou processus ». |
| **MCKINLEY, LATHAM et BREAUN** | **2014** | « L'innovation peut être tout nouveau produit, service ou processus de production qui s'écarte considérablement des architectures de produits, service ou processus de production antérieures ». |
| **ZAWAWI** | **2016** | « L'innovation, est définie comme la création ou l'amélioration de produits ou de services pour produire quelque chose de nouveau ». |
| **TAYLOR** | **2017** | « L'innovation peut être considérée comme un produit ou un procédé nouveau ou existant mais qui a été amélioré ». |
| **KOGABAYEV et MAZILZUSKAS** | **2017** | « L'innovation est une stratégie bénéfique qui s'appuie sur la mise en œuvre de projets, produire les nouveaux produits avec la nouvelle qualité et aider à réduire les coûts du cercle de production, elle permet également catalyser les processus et gagner du temps ». |
| **TAQUES, LOPEZ, BASSO et AREAL** | **2020** | « L'innovation peut-être une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises soit par l'amélioration des méthodes et techniques capables de générer de nouveaux produits ou services, soit par le perfectionnement de ceux existants ». |

***Tableau 1 : l'évolution des définitions d'innovation entre 1934 et 2023***

***Source : Notre contribution***

La littérature montre que l'innovation est considérée comme un pilier indispensable pour les entreprises qui garantit le renforcement de la rentabilité, la hausse du niveau de la performance et l'amélioration de la croissance. Elle présente un processus enchainé, réalisable et adaptable

en fonction des besoins, et un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques, d'améliorer la compétitivité, d'être différent et de créer de la valeur.

A son tour, (Boly, 2004) affirme dans ses travaux qu'il existe six types de vision de l'innovation qu'elles peuvent présentées dans le tableau suivant :

| Les visions de l'innovation | Points de vue |
|---|---|
| La vision de l'économiste | L'innovation est la commercialisation réussie de nouveaux produits, processus ou services. |
| La vision opératoire | L'innovation est le processus de transformation des idées en nouveaux objets. |
| La vision cogniticienne | L'innovation est un processus global de création de valeur et son déterminant est la restructuration des dimensions cognitives des individus participant au processus. |
| La vision systémique | L'innovation est une structure composée de nombreux éléments appartenant à plusieurs catégories. |
| La vision du sociologue | L'innovation implique des changements au sein de l'entreprise. Elle engendre de nouvelles relations plus ou moins conflictuelles entre les personnes concernées. |
| La vision du biologiste | L'innovation est basée sur 3 états fondamentaux, qu'ils sont ; la survie, la croissance et développement. |

***Tableau 2 : les visions d'innovation selon BOLY***

***Source : Boly (adapté), 2004***

## 2. LES TYPOLOGIES DE L'INNOVATION :

La plupart des études effectuées dans le domaine de l'innovation ont identifié plusieurs types d'innovation, nous en présentons les plus connus.

**La classification de SCHUMPETER :**

L'économiste Joseph A. Schumpeter a identifié 5 types d'innovation :

- L'innovation de produit : L'innovation de produit fait référence à l'introduction de biens ou de services nouveaux ou peut être améliorés en termes des caractéristiques ou l'usage auquel il est habituellement destiné, cette innovation est à la base d'une stratégie différenciée (ses matériaux, concepts, design ...) Elle consiste à proposer un produit ou un service qui soit au moins une nouveauté par rapport aux produits existants.

- L'innovation de procédé : (processus) : L'innovation de procédé est relative aux machines et aux technologies de production. Donc cette innovation comprend la transformation des processus industriels mis en œuvre pour la conception, la production et la distribution de produits et services après-vente.

- Ouverture de nouveaux marchés : Ce type d'innovation correspond à l'ouverture de nouveaux marchés, comme l'émergence d'une économie collaborative qui amène de nouveaux comportements de marché.

- Renouvellement des matières premières (sources d'approvisionnement) : développement de nouvelles sources d'approvisionnement, matières premières et énergie.

- L'innovation organisationnelle : innovations dans les modèles de coopération des travailleurs au sein des organisations. Elle est définie comme étant la mise en œuvre des nouvelles méthodes d'organisation, qui peuvent être des modifications des pratiques de l'‘entreprise, de l'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures de la firme. (OCDE, 2005).

**La classification du marché :**

Une autre façon de se concentrer sur l'innovation consiste à distinguer les principales innovations qui ont un impact significatif sur le marché et la concurrence, cette distinction est basée sur la force technique des changements introduits. On parle alors d'innovation de rupture (ou radicale) par opposition à l'innovation progressive.

- L'innovation radicale (ou de rupture) : Il s'agit d'une utilisation de nouvelles connaissances et compétences pour améliorer les performances des produits, procédés ou processus, différents de ceux de la gamme existante. Ce type d'innovation repose essentiellement sur une nouvelle invention.

- L'innovation incrémentale (ou progressive) : Il s'agit essentiellement d'une amélioration du produit (processus ou processus existant). Cette amélioration peut être liée à la technologie utilisée pour concevoir le produit ; elle affecte également certains aspects du produit, tels que la forme ou la couleur.

**La typologie de l'innovation selon l'Organisation de coopération et de développement économique (2005) ;**

L'Organisation de coopération et de développement économique (2005), a défini quatre autres types d'innovation :

- L'innovation du produit qui correspond à l'introduction d'un nouveau produit ou service ou peut être amélioré au niveau de ses propriétés par rapport aux produits déjà existants dont l'objectif est de s'engager dans une stratégie de différenciation.

- L'innovation de procédé est relative à une transformation en termes des processus industriels mis en œuvre pour la conception, la production et la distribution de produits. Cette innovation vise à réduire le coût unitaire de production ou de distribution pour améliorer des nouveaux produits ou améliorer considérablement la qualité de ces produits.

- L'innovation de commercialisation qu'il s'agit de la mise en œuvre de nouvelles méthodes visant à mettre en marché un produit, cela peut être un changement de conception, Emballage, promotion et placement de produits ou méthodes de tarification des biens et services, l'objectif fixé par une entreprise dans la mise en place d'une

innovation de commercialisation peut être, la satisfaction de sa clientèle, la pénétration de nouveaux marchés géographiques ou le positionnement de ses produits et services de nouvelles façons d'augmenter sa part de marché.

- L'innovation organisationnelle qui correspond à la mise en œuvre des nouvelles pratiques dans les méthodes organisationnelles de l'entreprise au niveau du lieu du travail, les relations extérieurs ou intérieurs.

## 3. REPÈRE THÉORIQUE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF :

Le tableau de bord prospectif est considéré comme un concept valise qui a connu une diversité de définitions par un ensemble d'auteurs qui peuvent présentés selon le tableau suivant : (M. LEROY, H. BOUQUIN, C. ALAZARD ; S. SEPARI ; B. DORIATH & A. FERNANDEZ) :

| Les auteurs | L'année | Les définitions proposées |
|---|---|---|
| **(KAPLAN et NORTON)** | **1996** | Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service ». |
| **(LEROY)** | **2001** | Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». |
| **(FERNANDEZ)** | **2005** | « Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ». |
| **(B. DORIATH)** | **2005** | Le tableau de bord : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance ». |
| **(ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010)** | **2010** | « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ». |

| | | |
|---|---|---|
| **(Le lexique de finance)** | **2013** | « Un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...). Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir ». |

***Tableau 3 : l'évolution des définitions du tableau de bord prospectif***

***Source :(les recherches dans la littérature)***

Alors le tableau de bord prospectif représente un instrument pertinent de gestion qui peut fournir un ensemble d'indicateurs différents qui permettent d'avoir un cumul d'informations récapitulatives et comparatives sur le développement de l'entreprise. Cet outil de pilotage est conçu pour soutenir les gestionnaires à une prise de décisions efficaces, à mettre en œuvre de mes mesures correctives et à rediriger les activités des acteurs vers une utilisation optimale des ressources pour l'atteinte des objectifs préétablis.

## 4. LES RÔLES DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF :

En tant qu'un outil d'aide à la gestion, le tableau de bord prospectif a pour objectif de remplir deux fonctions principales :

- Le reporting : le tableau de bord prospectif vise à assurer une communication autour des résultats obtenus entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise ce qui permet d'avoir une vision verticale des résultats. Il vise aussi à assurer la flexibilité des informations entre les responsables ce qui facilitera la prise de décision pertinentes.
- Le pilotage : le tableau de bord prospectif contient un ensemble d'indicateurs significatifs qui permettent aux managers une prise de décisions rapide et efficace et de mettre en place des actions correctives pour la réalisation des objectifs déjà fixés.

Sur la base des concepts développés précédemment, on peut considérer le tableau de bord comme un outil multidimensionnel aux multiples fonctions. À cette fin, nous énumérons ces dimensions comme suit :

| Les dimensions | Les apports |
|---|---|
| Le tableau de bord prospectif est un instrument de mesure des performances : | L'importance des indicateurs affichés par le tableau de bord prospectif ce qui reflète le degré de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs assignés. |
| Le tableau de bord prospectif est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration : | Le tableau de bord prospectif doit assurer aux gestionnaires le suivi en permanence les réalisations liées aux objectifs fixés. |

| | |
|---|---|
| | C'est un déclencheur d'enquête et de comparaison. |
| Le tableau de bord prospectif est un outil d'alerte et de diagnostic : | Le tableau de bord prospectif est considéré comme un système d'alerte d'actions pour les managers dans le cas des écarts constatés. |
| Le tableau de bord prospectif est un outil de dialogue et de communication : | Le tableau de bord prospectif est un support de dialogue et de communication entre responsables de différents niveaux hiérarchiques. |
| Le tableau de bord prospectif est un outil d'aide à la décision et à la prévision : | Le tableau de bord prospectif représente un pivot indispensable à l'établissement des prévisions. |
| Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management : | Le tableau de bord prospectif est un moyen de détection les points forts et les points faibles et un outil d'interprétation des écarts constatés par rapport aux objectifs fixés. |
| Le tableau de bord prospectif est un outil incitatif : | Le tableau de bord prospectif crée une réflexion collective et organisée qui peut animer l'équipe et la motiver à atteindre ses objectifs et à établir une culture d'autocontrôle chez les acteurs de la structure. |
| Le tableau de bord prospectif est outil de délégation de pouvoir : | Le tableau de bord prospectif permet aux responsables de chaque niveau hiérarchique d'apprécier les résultats obtenus, au même temps de rendre compte au délégant de la situation. |

***Tableau 4 : les dimensions du tableau de bord prospectif***

***Source :( les recherches dans la littérature)***

On peut conclure que le tableau de bord prospectif est un outil de gestion qui peut tracer un ensemble d'indicateurs de gestion qui fournissent des informations récapitulatives et comparatives sur le développement d'une entreprise. Cet outil d'orientation est conçu pour aider les gestionnaires à prendre des décisions efficaces, à mettre en œuvre de nouvelles actions ou à corriger les actions qui ont déjà commencé, et à rediriger les activités des acteurs vers une utilisation optimale des ressources.

## 5. LES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD :

Un ensemble d'indicateurs affichés sur le tableau de bord fournit aux gestionnaires des informations sur une situation donnée et leur permet de résumer toutes les données du cycle

d'activité pour surveiller la réalisation des paramètres d'objectif. Et intégrer ses décisions et ses actions pour atteindre la performance.

L'indicateur est une grandeur chiffrée (taux, volume, ratio, délai, variation, part) qui permet aux gestionnaires d'évaluer la situation dans le système concerné, en leur permettant de vérifier la réalisation des objectifs. Cette mesure fournit aux responsables des informations complètes et importantes relatives aux fonctions organisationnelles.

- **Critères de sélection des indicateurs :**

Les indicateurs du tableau de bord doivent répondre à certaines conditions. Ils doivent être clairs, simples, précis, objectifs, durables, significatifs et cohérents les uns avec les autres. Par conséquent, les indicateurs ne devraient fournir que des informations utiles pour expliquer les phénomènes et permettre aux managers de déclencher des actions ou des réactions.

En effet, un bon indicateur : doit être précis et décrire réellement la situation à laquelle il s'applique. Il doit être objectif, ne pas prêter le flanc à la discussion ; compréhensible, facile à communiquer ; peu coûteux et simple à calculer ; disponible en temps utile.

- **Les types d'indicateurs :**

Le tableau de bord contient plusieurs types d'indicateurs qui suivent les niveaux de performance de l'entreprise et aident les managers à prendre les bonnes décisions. L'Atlas du Management identifie cinq grands types d'indicateurs :

- ✓ Les indicateurs de coût : ils mesurent la valeur des ressources consommées.
- ✓ Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé.
- ✓ Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.
- ✓ Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie.
- ✓ Les indicateurs stratégiques : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Il est nécessaire de définir avec soin les indicateurs du tableau de bord et de se conformer aux critères ci-dessus, parce qu'ils aident les managers à agir et à prendre des décisions.

## 6. LA DÉMARCHE DE CONSTRUCTION D'UN TABLEAU DE BORD :

Les tableaux de bord sont utilisés pour guider les entreprises ou les projets, prendre des décisions éclairées sur la base de données objectives mesurées.

A ce stade, on peut distinguer entre deux approches d'élaboration du tableau de bord, l'approche par les objectifs : cette approche est illustrée par deux méthodes : la méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables) et la Méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs), ces deux méthodes consistaient à décliner des indicateurs à partir d'objectifs.

L’approche par les modèles de pilotage : Cette approche est complémentaire à la première approche. Elle tente de déterminer les macro-objectifs par lesquels l'entreprise peut décliner sa stratégie. Ce sont les variables opérationnelles qui représentent les activités opérationnelles de l'organisation et peuvent atteindre sa stratégie. Ensuite on cherche des indicateurs de performance pour chaque variable de fonctionnement.

Bien que ces méthodes de construction de tableaux de bord et leurs étapes soient différentes, elles convergent vers le même objectif qui est le pilotage des performances.

L’élaboration d’un tableau de bord nécessite le passage d’une suite des étapes :

| **Les étapes** | |
|---|---|
| Etape 1 | L’identification des objectifs et facteurs clés de succès |
| Etape 2 | La recherche d’indicateurs associés aux objectifs identifiés |
| Etape 3 | La mise en forme du tableau et validation |
| Etape 4 | Le déploiement du tableau de bord |

***Tableau 5 : les étapes de construction du tableau de bord***

***Source : (les recherches dans la littérature)***

La première étape repose sur une identification des objectifs et des facteurs clés de succès de l’entreprise, cette identification peut être effectuée par le centre de responsabilité, de service ou du projet à travers l’analyse d’un ensemble d’éléments importants tels que le champ des compétences, les métiers exercés et les opportunités. A partir de ces données, on peut avoir une détection des clés indispensables pour la réussite de l’activité.

La deuxième étape consiste à rechercher les indicateurs appropriés aux objectifs identifiés. Elle porte sur un établissement d’un croisement sous forme d’un tableau matriciel avec les facteurs clés de succès d’une part et les objectifs fixés d’autre part.

Pour la troisième étape, elle est basée sur une mise en forme du tableau de bord, appelée aussi l’étape du maquettage durant laquelle ce tableau passe par une validation par leurs utilisateurs, en analysant et commentant les indicateurs.

Enfin, la quatrième étape consiste à convaincre les responsables de l’utilité du tableau de bord en le déployant effectivement.

## 7. LA MESURE DE L’INNOVATION :

Actuellement la mesure de l'innovation est devenue un sujet important et crucial pour les industriels, les chercheurs et les autorités d'une région ou d'un pays. Elle leur permet de comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation et de mieux comprendre le niveau des ressources disponibles (humaines, financières, etc.) afin de les gérer plus efficacement. Certains auteurs ont étudié la mesure de l'innovation des entreprises et les conditions d'une gestion réussie du processus d'innovation (Griffin et Page, 1996 ; Chiesa, 1998 ; Boly, 2004 ; Adams, 2006 ; Guan et al 2006 ; Wang, 2008).

Les recherches effectuées affirment qu’il est difficile de mesurer l’innovation. De nombreuses enquêtes sur l'innovation ont été réalisées, notamment par l'INSEE et l'OCDE.

Les recherches de l'OCDE ont montré que la mesure de l'innovation est basée sur les indicateurs les plus largement utilisées qui sont les dépenses de recherche et développement et les brevets. (OCDE, 1997).

Par ailleurs, d'autres indicateurs sont cités dans les travaux de Garcia et Calandone (2002), à savoir : le budget de R&D, le nombre de marques ou de brevets détenus, le nombre de brevets déposés/nombre de brevets obtenus, le nombre de recherches ou le taux d'introduction de nouveaux marchés de produits, efficacité de la mise en œuvre des idées, retour sur investissement (ROI) (efficacité de l'investissement), nombre de clients qui ont aidé à tester et affiner de nouvelles idées, le pourcentage de ventes de nouveaux produits, le pourcentage d'amélioration des ventes de produits, originalité Produit, le nombre d'idées expérimentales proposées par les salariés.

A son tour, RAMOND en 2006 a dénombré des différentes méthodes de mesure d'innovation utilisées par les entreprises. Ces méthodes dépendent du type d'indicateur sélectionné (quantitatif : indicateurs de rentabilité dans le business plan ou qualitatif : capacité à innover) et du périmètre d'évaluation retenu (entreprise, entité de l'entreprise ou portefeuille de projets d'innovation) :

- Pour une mesure quantitative des capacités d'innovation d'une entreprise, les indicateurs qui peuvent être utilisés sont :
- ✓ Les parts de marchés gagnées aux produits innovants,
- ✓ Le nombre de brevets déposés,
- ✓ Les gains de productivité obtenus à un nouveau procédé de production,
- ✓ La mesure d'une satisfaction client qui s'est fondée sur le nombre des produits livrés dans de brefs délais avec un taux de retour en exploitation.
- Mesure qualitative des rendements des projets d'innovation. Dans ce mode, on définit les attentes des comandataires de projets d'innovation potentiels dans une perspective qualitative : Influence commerciale, capacité à enrichir le patrimoine technique de l'entreprise et son impact sur l'image de l'ensemble des activités de l'entreprise…
- Evaluation de la performance des activités d'exploitation futures résultant des projets d'innovation. Ce mode d'évaluation est fréquemment utilisé par les entreprises qui font appel aux progiciels de gestion. Il est basé sur des indicateurs de type financier (business plan, valeur actuelle nette), son objectif est d'évaluer la rentabilité des activités de développement de nouveaux produits et procédés résultants des projets d'innovation planifiés par l'entreprise.

Ces modes de mesure permettent d'avoir une vision multicritère, ainsi d'attribuer une valeur du projet et prendre des décisions optimales.

## 8. CONCLUSION GENERALE :

La réalisation de la performance en matière d'innovation dans un environnement économique évolutif, exige aux entreprises la mise en place d'un système fiable qui leur permettra une mesure délicate en ajustant le lien entre les objectifs, les ressources et les résultats.

Il existe des différents outils que l'entreprise peut les adopter, en fonction de sa stratégie, son domaine d'activité, et en fonction de l'environnement sur lequel elle interagit. Notre thématique s'intéresse notamment au tableau de bord comme un moyen de mesure de l'innovation.

Dans ce sens, l'engagement de l'ensemble des parties de l'entreprise est indispensable pour s'imprégner dans une culture d'innovation au sein du marché, il est recommandé de se baser sur les actions suivantes :

- La mise en œuvre d'une stratégie de veille qui vise à cerner les opportunités et les tendances du marché.
- La complexité du système d'innovation impose des qualités des gestionnaires énormes qui peuvent guider la totalité de ce système, tout en garantissant la réalisation de la performance et la hausse de la croissance.
- La mise en place des formations continues pour le tableau de bord, et des bonnes pratiques de mesure de l'innovation comme une stratégie permanente.
- La mise en place d'une stratégie de gestion des risques tout en s'abstenant de toute action inutile.
- La gestion des compétences en matière de leadership et la mise en place des stratégies de gestion du changement.
- L'actualisation des indicateurs de performance d'innovation en fonction du progrès technique et les tendances mondiales.
- La stimulation du pouvoir motivationnel pour reproduire des astus de créativité et d'innovation dans les ateliers des opérateurs.

## BIBLIOGRAPHIE


**A**. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », 5eme, Ed. D'Organisation, Paris, 2018.

ALAZARD .C & S. SEPARI, « contrôle de gestion » 2eme, Ed. Dunod, Paris, 2010.

ASSIELOU (N.G.) (2008). Métrologie des processus d'innovation, thèse de doctorat en Génie des Systèmes Industriels, 18 décembre 2008.

ASSIELOU (N.G.) (2008). Métrologie des processus d'innovation, thèse de doctorat en Génie des Systèmes Industriels, 18 décembre 2008.

B. DORIATH, « Contrôle de gestion », 3eme, Ed Dunod, 2002.

BAROUDI Saliha, TAHIR Nadia, « Le tableau de bord et la performance de l'entreprise cas du la SPA BMT », (2017).

Bayerre, P.-Y. (1980). Typologie des innovations. Revue française de gestion, janvier/février, P.9-15.

BOLY (V.) (2004). Ingénierie de l'innovation : organisation et méthodologies des entreprises innovantes, Lavoisier, Paris, France.

BOUQUIN Henri, « Comptabilité de gestion », 3ème édition, édition ECONOMICA, Paris, 1997.

Bouquin, H. (1986). Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise. Cahiers de la FNEGE, (39), 33-42.

Bouquin, H. (2005). Les fondements du contrôle de gestion (p. 128).

Chiapello, E., & Delmond, M.-H. (1994). Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement.

Claude ADANDE, Solange ALLOSSOGBE, « Tableaux de bord et l'amélioration du pilotage des entreprises : cas de SIPIC SARL », (2010).

Cooper R.G., 1979. The dimensions of industrial new Product success or failure Journal of Marketing, vol. 14, p93-103.

GUERRA Fabienne, « Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif », édition de BOECK, Paris, 2007.

H. BOISVERT, « le renouvellement de la comptabilité de gestion », revue internationale de gestion, février 1989.

H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003, P. 397-398.

Helmi BEN REJEB (2008), Phases amont de l'innovation : proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'évaluation de l'acceptabilité d'un produit.

HELMI BEN REJEB, LAURE MOREL-GUIMARAES VINCENT BOLY a new methodology based on kano model for the evaluation of a new product acceptability during the front-end phases.

KAPLAN. R & D. N ORTON, [2003] ; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation,

LORINO Philippe, « Méthodes et pratique de la performance, pilotage par les processus et les compétences », 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2001.

LORINO Philippe, « Méthodes et pratique de la performance, pilotage par les processus et les compétences », 3ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.

M. LEROY, « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed D'Organisation, 2001, P.14.

Marcelo FERIOLI (2010). Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées

MEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas, « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », 5ème édition, édition DUNOD, Paris, 2013.

NORTON David, KAPLAN Robert, « le tableau de bord prospectif », édition Eyrolles, Paris, 2003.

OCDE (1991). The nature of innovation and the evolution of the productive system. Technology and productivity-the challenge for economic policy. Paris : OCDE, p. 303-314.

OCDE (2005). Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données de l'innovation - 3e édition. Les éditions de l'OCDE, Paris, France Mémoires et Thèses :

ORIATH Brigitte, GOUJET Christian « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2007.

Pesqueux, Y. (2005). Management de la connaissance : Un modèle organisationnel ? CD.

Rafika BOURAIB, « Tableaux de bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, Cas Pratique NAFTAL », (2015).

RAHALI Amina Souad : processus d'innovation et compétitivité des pme algériennes à l'heure de la globalisation.

RUDDY MOPENZA, (2015), innovation en entreprise : existe-t-il des tendances générales.

Sophie READERSDORF, pilotage des processus d'innovation : proposition d'une typologie.

Wegmann Grégory, « Les tableaux de bord stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, Ed. Gestion 2000, Janvier-février 2000, Paris, P.1-17.

Yann Chabin, Gérald Naro, Denis Travaillé, « Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention », Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, Belgique, P1-19.

# La contribution de la Certification ISO 50001 à l'amélioration de la supply chain verte : Revue de littérature

**KOROSS Mohsine**
*ENCG Tangier, Morocco*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email:* ***mohsine.koross@etu.uae.ac.ma***

**ABOUZAID Badr**
*ENCG Tangier, Morocco*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email:* ***babouzaid@uae.ac.ma***

***ABSTRACT***

*Environmental issues have taken centre stage in all political, economic, social, and even entrepreneurial debates. Consequently, the environment, which was not a major priority until recently, is gaining significance in terms of interest and strategic planning, which will revolutionize industrial and logistical systems.*
*Nearly all companies, especially in this period of significant economic challenges, are continuously waging war against all sources of waste and prioritizing cost optimization in a continuous improvement logic.*
*To address this global issue, ISO 50001, concerning Energy management system, serves as a powerful tool enabling organizations of all sizes and sectors to measure, manage, and enhance their energy performance. By adopting this standard, businesses can not only reduce their energy consumption and greenhouse gas emissions but also achieve considerable savings on their energy costs.*
*In this article, we have conducted a rigorous and comprehensive analysis of over 30 Scientifics articles to explore in detail how ISO 50001 contributes to the creation of more environmentally friendly supply chains, highlighting the main advantages it offers to companies committed to this approach. Discover how ISO 50001 acts as a catalyst for sustainable practices, thereby promoting a transition to a future where supply chains will not only be operationally efficient but also in harmony with our planet.*
*Through this article, we aim to explore theoretical research avenues for greener supply chains, identify some research agenda opportunities, and provide an overview of green logistics in Morocco.*

***Keywords:*** *Climate change, Corporate Social Responsibility, International Organization for Standardization (ISO) 50001, Green Logistics, Green supply chain management(GSCM), Sustainable Development, supply chain.*

***Résumé***

*Les questions environnementales sont devenues à la une dans tous les débats politiques, économiques, sociales voire même entrepreneuriales. Ainsi l'environnement, qui n'était pas une priorité majeure jusqu'à récemment, prend de l'ampleur au niveau de l'intérêt et de la planification stratégique, ce qui va révolutionner les systèmes industrielles et logistiques.*
*La quasi-totalité des sociétés, notamment dans cette période de difficultés économiques majeures, mènent une guerre sans cesse, contre toutes les sources de gaspillages, et privilégient toutes sources d'optimisation de coûts dans une logique continuelle d'amélioration.*
*Afin de répondre à cette question d'ordre mondial, la norme ISO 50001 relative à la gestion du système de management énergétique, intervient comme un outil puissant qui permet aux organisations de toutes tailles et de tous secteurs de mesurer, de gérer et d'améliorer leur performance énergétique. En adoptant cette norme, les entreprises peuvent non seulement*

*réduire leur consommation d'énergie et leurs émissions de gaz à effet de serre, mais aussi réaliser des économies considérables sur leurs coûts énergétiques.*
*Dans cet article, nous avons mené une analyse rigoureuse et exhaustive de plus de 30 articles scientifiques afin d'explorer en détail comment la norme ISO 50001 contribue à la création de chaînes d'approvisionnement plus respectueuses de l'environnement, en mettant en lumière les principaux avantages qu'elle offre aux entreprises engagées dans cette démarche. Découvrez comment ISO 50001 sert de catalyseur pour des pratiques durables, favorisant ainsi une transition vers un avenir où les chaînes d'approvisionnement seront non seulement efficaces sur le plan opérationnel, mais également en harmonie avec notre planète.*
*À travers cet article nous visant à explorer des pistes de recherche théoriques sur une chaîne d'approvisionnement plus verte, d'identifier quelques opportunités pour l'agenda de recherche, ainsi que de proposer un état des lieux de la logistique verte au Maroc.*

***Mots clés :*** *Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Organisation Internationale de Normalisation (ISO) 50001, Changement climatique, Logistique verte, Chaîne d'approvisionnement, Développement durable, Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM).*

## 1.INTRODUCTION

Dans un monde en quête de durabilité environnementale, l'efficacité énergétique et la gestion responsable des ressources constituent des impératifs incontournables pour les organisations de toutes envergures. Au cœur de cette démarche, la certification ISO 50001 émerge comme un pilier essentiel, offrant un cadre structuré pour la gestion optimale de l'énergie au sein des entreprises. Cette norme internationale, fondée sur des principes de planification, d'exécution, de vérification et d'amélioration continue, a su s'imposer comme un catalyseur de l'efficacité énergétique et, par extension, de la transition vers des chaînes d'approvisionnement plus respectueuses de l'environnement.

La présente revue de littérature s'attèle à explorer en profondeur la contribution significative de la certification ISO 50001 à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte. En amalgamant les concepts de gestion de l'énergie et de chaîne d'approvisionnement responsable, cette analyse cherche à mettre en lumière les synergies potentielles et les avantages tangibles qui émergent de cette combinaison stratégique. À travers une série d'études de cas, d'analyses empiriques et d'évaluations chiffrées, nous nous efforcerons de démontrer l'impact concret de cette certification sur les pratiques commerciales durables.

Cette revue s'articulera autour de cinq grands axes. Dans un premier temps, nous commençons tout d'abord par les définitions des mots clés. Ensuite, nous explorerons le lien théorique entre la certification ISO 50001 et l'amélioration de la Chain d'approvisionnement verte, nous illustrerons par la suite les résultats de la revue. Enfin, nous résumons le présent travail per une conclusion générale.

Cette revue de littérature s'inscrit comme un guide éclairant pour les entreprises et les décideurs cherchant à embrasser pleinement les opportunités offertes par la certification ISO 50001 dans leur quête d'une chaîne d'approvisionnement plus responsable et respectueuse de l'environnement.

## 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

### 2.1. Critères de sélection des études incluses dans la revue

L'objectif de cette revue de la littérature est d'explorer et d'analyser les différentes approches sur la contribution de la Certification ISO 50001 à l'amélioration de la supply chain verte.

Pour se faire des critères de sélection ont été définis pour garantir la pertinence et la fiabilité des études incluses dans la revue. Les critères étaient les suivants :

- Pertinence du Contenu : Les études devaient traiter spécifiquement des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et de leur impact environnemental ainsi que la certification ISO 50001.

- Date de Publication : Les études incluses devaient avoir été publiées au cours des dix dernières années (de 2013 à 2023) afin de refléter les développements récents dans le domaine.

- Source Fiable : Seules les études publiées dans des revues académiques à comité de lecture, des ouvrages de référence ou des rapports de recherche provenant d'organismes reconnus ont été prises en considération.

- Langue : Les études rédigées en français ou en anglais ont été incluses pour assurer une compréhension approfondie des contenus.

### 2.2. Processus de recherche et de sélection des articles

La recherche a été menée sur des bases de données académiques renommées, notamment Google Scholar, Web of Science et JSTOR. Les mots-clés utilisés pour la recherche comprenaient "gestion de la chaîne d'approvisionnement verte", "pratiques durables en logistique", "performance environnementale des entreprises" "Certification ISO 50001", et d'autres termes connexes.

La première étape consistait en une recherche initiale à partir des mots-clés. Cette recherche a généré une liste préliminaire d'articles. Ensuite, les titres et résumés ont été examinés pour évaluer leur pertinence par rapport aux critères de sélection. Les articles qui ne correspondaient pas à l'objectif de la revue ont été exclus.

La deuxième étape a impliqué une lecture approfondie des articles présélectionnés. Cette lecture a permis d'identifier les études qui fournissaient des données empiriques, des modèles conceptuels ou des cas d'entreprises pertinentes pour l'analyse. Les articles qui ne répondaient pas à ces critères ont été éliminés.

Enfin, après une évaluation minutieuse, les études finales sélectionnées ont été intégrées dans la revue de la littérature pour une analyse approfondie.

Cette méthodologie a été mise en œuvre pour garantir la qualité, la cohérence et la fiabilité des sources incluses dans la revue de la littérature sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte.

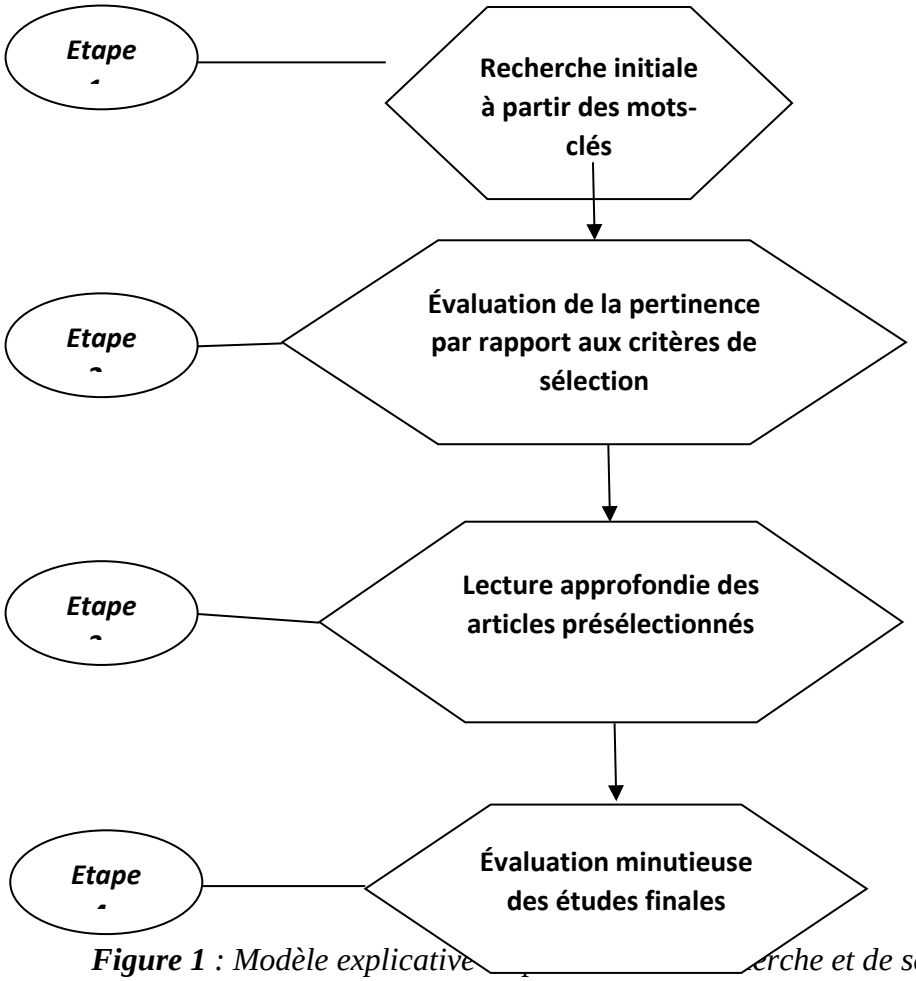



***Figure 1** : Modèle explicatif [illegible]erche et de sélection des articles (Source : auteurs)*

## 3. CADRE CONCEPTUEL

### 3.1. Définition des mots clés

- ***La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) :***

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) désigne l'engagement d'une entreprise à prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques de ses activités. Selon la Commission Européenne, c'est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission Européenne, 2011). Le World Business Council for Sustainable Development la définit comme la contribution des entreprises au développement durable en cherchant à minimiser les impacts de leurs activités sur la société (World Business Council for Sustainable Development, 1999). L'ISO 26000 la considère comme l'approche par laquelle les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et leurs interactions avec leurs parties prenantes (Organisation Internationale de Normalisation, ISO 26000, 2010).

- ***ISO :***

L'ISO (International Organization for Standardization) est une organisation internationale qui élabore et publie des normes internationales dans différents domaines. Elle est une organisation non gouvernementale qui développe et publie des normes internationales pour promouvoir l'innovation, la qualité et la sécurité des produits et services. (ISO, 2021)

- ***Le changement climatique :***

Le changement climatique est un phénomène complexe qui fait référence aux variations à long terme des conditions météorologiques et des températures de la Terre. Il est le résultat des activités humaines qui entraînent une augmentation des concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, provoquant des modifications du climat à l'échelle mondiale (Organisation Météorologique Mondiale, 2021). C'est un processus naturel et anthropique qui se manifeste par des variations du climat à l'échelle planétaire, incluant des augmentations de température, des changements dans les précipitations et des événements météorologiques extrêmes (GIEC, 2013). Selon l'Agence Internationale de l'Énergie, c'est une hausse des températures moyennes de la Terre, causée principalement par les émissions de gaz à effet de serre provenant des activités humaines. (Agence Internationale de l'Énergie, 2020).

- ***La logistique verte :***

La logistique verte fait référence à l'application de pratiques durables et respectueuses de l'environnement dans le domaine de la logistique. Elle vise à réduire l'empreinte environnementale des opérations logistiques en adoptant des pratiques telles que l'optimisation des itinéraires, l'utilisation de véhicules propres et l'efficacité énergétique des entrepôts (Bowersox et al., 2013). Elle implique également la minimisation des émissions de gaz à effet de serre, la réduction des déchets, le recyclage et l'utilisation de sources d'énergie renouvelables (Carter et Rogers, 2008). En intégrant des principes de développement durable, la logistique verte favorise l'efficacité, la réduction des émissions de carbone et la préservation des ressources naturelles (Seuring et Müller, 2008).

- ***La chaine d'approvisionnement :***

La chaîne d'approvisionnement, c'est l'ensemble des activités et des processus qui gèrent les flux de produits, de la source jusqu'au consommateur final. Selon Chopra et Meindl, C'est un réseau interconnecté d'organisations et de ressources qui collaborent pour fournir des produits ou des services aux clients (Chopra et Meindl, 2020). Elle englobe toutes les étapes, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison du produit fini, en passant par la production, le stockage et la distribution (Fawcett et al., 2007). Pour Simchi-Levi et al., C'est un système intégré qui comprend les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les détaillants, ainsi que les flux physiques, financiers et d'informations entre eux (Simchi-Levi et al., 2000).

- ***Le développement durable :***

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (Brundtland, 1987). Selon la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (WCED), c'est un processus de changement harmonieux qui exploite les ressources, oriente les investissements et le développement technologique pour répondre aux aspirations humaines tout en préservant l'environnement (WCED, 1987). Bien que pour l'UNWSCO il s'agit de l'équilibre entre le

développement économique, social et environnemental pour assurer un avenir viable pour les générations présentes et futures (UNESCO, 2005).

- ***La gestion de la chaîne d'approvisionnement :***

La gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) consiste à intégrer des pratiques environnementales durables tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de la conception des produits à leur élimination (Srivastava, 2007). Elle vise à réduire l'impact environnemental en adoptant des pratiques telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation de matériaux recyclés et l'optimisation de la logistique (Seuring et Müller, 2008). Pour Carter et Rogers La GSCM intègre des principes écologiques dans la gestion des flux de produits, en veillant à minimiser les déchets, à réduire la consommation d'énergie et à promouvoir des pratiques durables tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Carter et Rogers, 2008).

Le tableau ci-dessous résume les définitions relatives à chaque mot clé :

| Termes | Auteurs | Définition |
|---|---|---|
| La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) | **Commission Européenne** | La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. (Commission Européenne, 2011). |
| | **World Business Council for Sustainable Development** | La RSE est la contribution des entreprises au développement durable en prenant en compte les impacts de leurs activités sur la société et en cherchant à les minimiser. (World Business Council for Sustainable Development, 1999) |
| | **Organisation Internationale de Normalisation, ISO 26000** | La RSE est l'approche par laquelle les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. (Organisation Internationale de Normalisation, ISO 26000, 2010) |
| Le changement climatique | **Organisation Météorologique Mondiale** | Le changement climatique est le résultat des activités humaines qui entraînent une augmentation des concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, provoquant des modifications du climat à l'échelle mondiale. (Organisation Météorologique Mondiale, 2021). |
| | **GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat)** | Le changement climatique est un processus naturel et anthropique qui se manifeste par des variations du climat à l'échelle planétaire, incluant des augmentations de température, des changements dans les précipitations et des événements météorologiques extrêmes. (GIEC, 2013) |
| | **Agence Internationale de l'Énergie** | Le changement climatique est un phénomène qui se caractérise par une hausse des températures moyennes de la Terre, causée principalement par les émissions de gaz à effet de serre provenant des activités humaines. (Agence Internationale de l'Énergie, 2020). |
| La logistique verte | **Bowersox et al** | La logistique verte vise à réduire l'empreinte environnementale des opérations logistiques en adoptant des pratiques telles que l'optimisation des itinéraires, l'utilisation de véhicules propres et l'efficacité énergétique des entrepôts. (Bowersox et al., 2013). |
| | **Carter et Rogers** | La logistique verte implique la mise en place de stratégies visant à minimiser les émissions de gaz à effet de serre, à réduire les déchets, à favoriser le recyclage et à promouvoir l'utilisation de |

| | | |
|---|---|---|
| | | sources d'énergie renouvelables dans les opérations logistiques. (Carter et Rogers, 2008). |
| | **Seuring et Müller** | La logistique verte intègre des principes de développement durable dans la gestion des flux de marchandises, en favorisant l'efficacité, la réduction des émissions de carbone et la préservation des ressources naturelles. (Seuring et Müller, 2008). |
| La chaine d'approvisionnement | **Chopra et Meindl** | La chaîne d'approvisionnement est un réseau interconnecté d'organisations et de ressources qui collaborent pour fournir des produits ou des services aux clients. (Chopra et Meindl, 2020) |
| | **Fawcett et al** | La chaîne d'approvisionnement englobe toutes les étapes, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison du produit fini, en passant par la production, le stockage et la distribution. (Fawcett et al., 2007) |
| | **Simchi-Levi et al** | La chaîne d'approvisionnement est un système intégré qui comprend les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les détaillants, ainsi que les flux physiques, financiers et d'informations entre eux. (Simchi-Levi et al., 2000) |
| Le développement durable | **Brundtland** | Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. (Brundtland, 1987) |
| | **WCED** | Le développement durable est un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'orientation du développement technologique et le changement institutionnel sont tous en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de répondre aux besoins et aux aspirations humaines. (WCED, 1987) |
| | **UNESCO** | Le développement durable est basé sur l'idée que le développement économique, social et environnemental doivent être équilibrés pour assurer un avenir viable pour les générations présentes et futures. (UNESCO, 2005) |
| La gestion de la chaîne d'approvisionnement | **Srivastava** | La gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) consiste à intégrer des pratiques environnementales durables tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de la conception des produits à leur élimination. (Srivastava, 2007) |
| | **Seuring et Müller** | La GSCM vise à réduire l'impact environnemental de la chaîne d'approvisionnement en adoptant des pratiques telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation de matériaux recyclés et l'optimisation de la logistique. (Seuring et Müller, 2008) |
| | **Carter et Rogers** | La GSCM intègre des principes écologiques dans la gestion des flux de produits, en veillant à minimiser les déchets, à réduire la consommation d'énergie et à promouvoir des pratiques durables tout au long de la chaîne d'approvisionnement. (Carter et Rogers, 2008) |

*Tableau 1 : Définitions des termes clés*
*(Source : auteurs)*

### 3.2. Liens théoriques entre la certification ISO 50001 et l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte.

Les liens théoriques entre la certification ISO 50001 et l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte sont solidement ancrés dans la littérature spécialisée. Plusieurs auteurs ont étudié et documenté ces relations synergiques.

Tout d'abord, notons que la certification ISO 50001 se concentre principalement sur la gestion de l'énergie au sein d'une organisation. Des auteurs tels que (Lopes et al, 2020) mettent en évidence comment cette certification fournit un cadre méthodologique pour identifier, planifier et mettre en œuvre des mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique. Cela inclut des processus tels que l'analyse des flux énergétiques, l'établissement d'objectifs de performance énergétique, et la surveillance continue.

En parallèle, l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte est une composante essentielle de la stratégie environnementale globale d'une entreprise. Des chercheurs comme (Seuring et Müller, 2008) et (Govindan et al, 2015) soulignent que cette approche vise à réduire l'empreinte écologique de l'ensemble du processus logistique, en intégrant des pratiques durables tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela peut inclure des initiatives telles que la sélection de fournisseurs responsables, l'optimisation des modes de transport, et la minimisation des déchets.

Les liens entre la certification ISO 50001 et l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte deviennent particulièrement évidents lorsqu'on examine les avantages mutuels qu'elles offrent lorsqu'elles sont mises en œuvre conjointement. Certains chercheurs, comme (Rodrigues et al, 2019) et (Nunes et al, 2018), mettent en lumière la façon dont l'optimisation de la gestion de l'énergie au sein de l'organisation (grâce à l'ISO 50001) peut influencer positivement les pratiques environnementales de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, une utilisation plus efficace de l'énergie dans la production peut entraîner une réduction des émissions de gaz à effet de serre.

D'autre part, l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte peut également influencer les performances énergétiques de l'entreprise. Des chercheurs comme (Chen et al, 2018) et (Sarkis et al, 2010) soulignent que des choix judicieux dans la sélection des fournisseurs et des modes de transport peuvent entraîner des économies d'énergie substantielles.

## 4. RESULTATS DE LA REVUE

La certification ISO 50001 et l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte sont deux initiatives complémentaires qui visent à promouvoir la durabilité et à réduire l'impact environnemental des organisations.

Le tableau ci-dessous résume le résultat de notre revue sur la contribution de la certification ISO 50001 à l’amélioration de la supply chain verte :

| Auteur | Titre | Facteurs | Description |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Rodrigues et al | The impact of ISO 50001 on environmental performance: A comparative analysis of certified and non-certified companies *(Rodrigues et al, 2019)* | Optimisation de la gestion de l'énergie | La certification ISO 50001 se concentre sur l'optimisation de la gestion de l'énergie au sein d'une organisation. Elle propose un cadre systématique pour identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité énergétique. En réduisant la consommation d'énergie, une entreprise diminue son empreinte carbone et contribue à la lutte contre le changement climatique. |
| Nunes et al | The influence of ISO 50001 on environmental performance: An empirical analysis of certified organizations *(Nunes et al, 2018)* | | |
| Wulandari et al | Impact of ISO 50001 standard an empirical study 2014 | | |
| Brown, Micheal; Key, Ginny | The Energy Management System Standard, Strategic Planning for Energy and the Environment | Réduction des coûts opérationnels | En mettant en place un système de gestion de l'énergie conforme à l'ISO 50001, les entreprises peuvent réduire leurs coûts opérationnels liés à la consommation d'énergie. Cela se traduit par des économies financières significatives à long terme. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Brown, Micheal; Key, Ginny | The Energy Management System Standard, Strategic Planning for Energy and the Environment | Intégration de la durabilité dans la chaîne d'approvisionnement | Une chaîne d'approvisionnement verte implique l'adoption de pratiques et de partenariats visant à minimiser l'impact environnemental de l'ensemble du processus logistique. Cela peut inclure le choix de fournisseurs respectueux de l'environnement, l'optimisation des modes de transport, et la réduction des déchets associés à la production et à la distribution. |
| Mustafa Yücel Muhsin Halis | ISO 50001 based integrated energy management system and organization performance 2016 | Synergie des objectifs | La certification ISO 50001 et l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte partagent un objectif commun : la réduction de l'empreinte environnementale. En combinant ces deux approches, une entreprise peut créer une boucle vertueuse où l'efficacité énergétique à l'intérieur de l'organisation se prolonge dans la chaîne d'approvisionnement, et vice versa. |
| Aleksandr S. Bovkun et al | Energy management using the ISO 50001 standard 2021 | Contribution à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) | La certification ISO 50001 renforcent l'engagement de l'entreprise envers la RSE. Elles démontrent un souci de l'environnement et de la communauté, ce qui peut avoir |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | des retombées positives sur la réputation et l'image de l'entreprise. |
| ISO | ISO 50001 | Conformité aux réglementations et normes environnementales | En obtenant la certification ISO 50001 et en adoptant des pratiques de chaîne d'approvisionnement verte, une entreprise démontre son engagement envers la conformité aux réglementations environnementales en vigueur. Cela peut réduire les risques juridiques et améliorer les relations avec les parties prenantes |

***Tableau 2** : la contribution de la certification ISO 50001 à l'amélioration de la supply chain verte*

*(Source : auteurs, en se basant sur les résultats de la revue de littérature)*

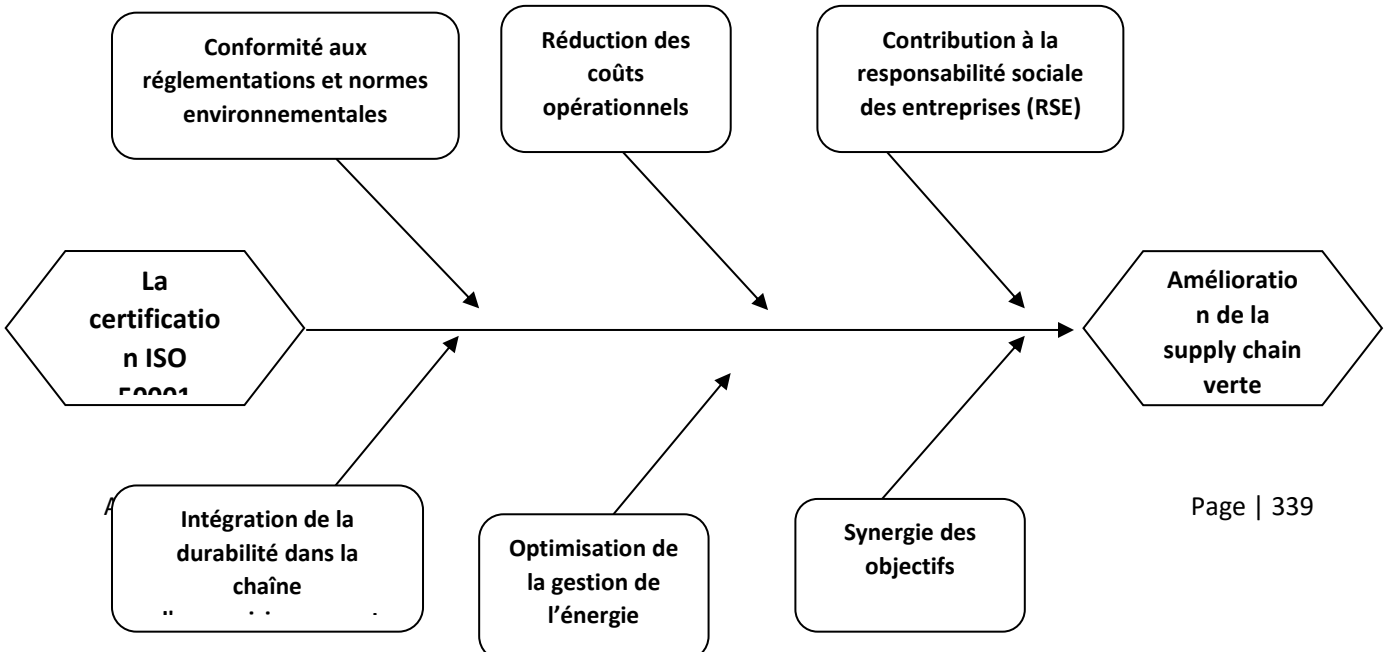


***Figure 2** : Modèle explicative de la contribution de la certification ISO 50001 à l'amélioration de la supply chain verte*
*(Source : auteurs)*

## 5. CONCLUSION

En résume, la certification ISO 50001 et l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte reposent sur une base de recherche robuste. Ces deux approches se complètent mutuellement, engendrant une synergie propice à une gestion plus responsable des ressources énergétiques et à la lutte contre le changement climatique. En combinant la certification ISO 50001 avec des initiatives visant à améliorer la chaîne d'approvisionnement verte, une organisation peut instaurer un écosystème plus durable et résilient. Cette approche intégrée offre des avantages économiques et sociaux tout en contribuant à la préservation de l'environnement.

Dans cette étude, nous avons d'abord exposé les concepts clés de la revue tels que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les normes ISO, le changement climatique, la logistique verte, la chaîne d'approvisionnement, le développement durable et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ensuite, nous avons passé en revue diverses recherches de la littérature existante, mettant en lumière les facteurs favorisant l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement verte.

Cet article constitue une analyse descriptive fondée sur le contenu d'études extraites de la littérature. Il présente un cadre conceptuel complet et accessible, basé sur une analyse de contenu, révélant ainsi la croissance rapide du domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. Cette analyse révèle également l'influence prépondérante des auteurs tels que Sarkis, Srivasta, John Smith et Lisa Johnson dans les publications sur la chaîne d'approvisionnement verte. La recherche souligne également l'importance accordée par les chercheurs à l'implication des parties prenantes, à la collaboration avec les fournisseurs, les clients et les régulations gouvernementales. Ainsi, il est impératif que les collaborateurs partagent les informations environnementales pour minimiser la pollution et atteindre conjointement les objectifs environnementaux. Toutefois, cette étude présente certaines limites. En premier lieu, elle collecte des données de manière objective via une recherche par mot-clé, sans pré-sélection subjective ni filtrage. Cette méthode peut potentiellement biaiser les résultats. En outre, la recherche se limite à une analyse de contenu afin de faciliter la compréhension par les lecteurs ordinaires. Pour les recherches futures, les auteurs pourraient envisager l'utilisation de différents logiciels d'analyse pour approfondir l'analyse. Deuxièmement, il existe peu d'articles dans la littérature qui abordent la chaîne logistique verte dans son ensemble, en amont et en aval. Enfin, des études au niveau des pays en développement, notamment au Maroc, apporteraient une contribution significative à la littérature.

## REFERENCES:

Agence Internationale de l'Énergie, (2020). World Energy Outlook. (www.iea.org/weo), consulté le 20/10/2023

Aleksandr S. Bovkun et al. (2021). Energy management using the ISO 50001 standard. IEEE. International Conference on Electrotechnical Complexes and Systems (ICOECS). Ufa, Russian Federation.

Bowersox et al., (2013), Logistical Excellence It's Not Business as Usual, Digital Presss. (https://urlz.fr/oeFu), consulté le 5/10/2023.

Brundtland, (1987). Notre avenir à tous, livre de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. (Lien de téléchargement : https://urlz.fr/eoUH).

Brown, Micheal; Key, Ginny. Revisions to ANSI/MSE 2000. The Energy Management System Standard, Strategic Planning for Energy and the Environment, 2006: 47-55.

Carter et Rogers, (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Chen et al, (2018). An energy management maturity model for China: Linking ISO 50001:2018 and domestic practices. ScienceDirect. Journal of Cleaner Production.

Chopra et Meindl, (2020). Supply Chain Management Strategy, planning and Operation. Pearson prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersy.

Commission Européenne, (2011). Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Communication de la commission au parlement Européenne, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, Bruxelles, le 25-10-2011.

Fawcett et al. (2007). Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. Supply Chain Management: An International Journal 12/5 (2007) 358–368. Emerald Group Publishing Limited.

Govindan et al. (2015). Reverse logistics and closedloop supply chain: A comprehensive review to explore the future. European Journal of Operational Research, Vol. 240, No. 3, pp. 603-626.

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat -GIEC, (2013). Changements climatiques 2013 Les éléments scientifiques. Contribution du Groupe de travail I au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. (www.climatechange2013.org).

Lopes et al, 2020) – ISO 50001 et amélioration de l'efficacité énergétique

Mustafa Yücel, Muhsin Halis. (2016). ISO 50001 based integrated energy management system and organization performance. Journal of Advances in Technology and Engineering Research. Kastamonu University, Kastamonu, Turkey.

Nunes et al. (2018). The influence of ISO 50001 on environmental performance: An empirical analysis of certified organizations.

Organisation Internationale de Normalisation, ISO 26000, 2010

Organisation Météorologique Mondiale (2021).

Rodrigues et al, 2019, The impact of ISO 50001 on environmental performance: A comparative analysis of certified and non-certified companies.

Seuring et Müller. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. Journal of Cleaner Production. Elsevier.

Simchi-Lev et al. (2000). Designing and managing supply chain. McGraw-Hill Higher Education.

Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management : A state-of-the-art literature review. International Journal of Management Reviews, 9(1), 53-80.

https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x

Srivastava, S. K. (2007b). Green supply-chain management : A state-of-the-art literature review. International Journal of Management Reviews, 9(1), 53-80.

https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x

UNESCO, 2005 – DD

Vítor António da Silva Gonçalves, Feliz José Mil-Homens dos Santos. (2019). Energy management system ISO 50001:2011 and energy management for sustainable development. Energy Policy. Elsevier.

WCED, 1987 – DD

World Business Council for Sustainable Development, 1999.

Wulandari et al. (2014). Impact of ISO 50001 standard an empirical study. Documenta UniversitariaGitasp10.(https://www.researchgate.net/publication/304361598_IMPACT_OF_ISO_50001_STANDARD_An_empirical_study). Consulté le (02/10/2023).

Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China : Pressures, practices and performance. International Journal of Operations & Production Management, https://doi.org/10.1108/01443570510593148

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Green supply chain management implications for "closing the loop". Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 44(1), 1-18. https://doi.org/10.1016/j.tre.2006.06.003

# L'adoption des technologies de la logistique 4.0 dans la création de chaînes d'approvisionnement durables : le défi du coût initial élevé lié aux formations et acquisitions de compétences

**SALEM Nedra**
*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email :* ***nedraa.salem93@gmail.com***

**MERIOUH youssef**
*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email :* ***yal@uae.ac.ma***

***Résumé :***

*Le besoin des manufacturiers automobiles au Maroc est de se démarquer sur le marché mondial et il est devenu de plus en plus important avec la croissance de la concurrence et des technologies numériques dans l'environnement industriel, logistique et commercial. Tous les manufacturiers automobiles au Maroc et de toutes tailles tendent vers l'Industrie 4.0 et plus spécifiquement la logistique 4.0 et ces technologies qui peuvent jouer un rôle essentiel dans la création d'une chaîne d'approvisionnement plus durable.*

*A ce jour, les résultats démontrent l'importance de la logistique 4.0 dans la réalisation des objectifs de durabilité et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et indiquent clairement que l'adoption de ces technologies peut jouer un rôle essentiel dans la création de chaînes d'approvisionnement plus durables en réduisant les déchets, les émissions de carbone et en améliorant l'efficacité opérationnelle, la transparence et la satisfaction client. La logistique 4.0 offre de nombreuses opportunités pour créer des chaînes d'approvisionnement plus durables, mais elle présente également des limites.*

*L'objectif de cette recherche vise à minimiser l'un de ces limites qui est dominant c'est le coût initial élevé lié aux investissements importants en matière de formation et acquisition de compétences à travers une étude des méthodes utilisées tout en gardant une qualité de formation qui répond aux besoins.*

***Mots clés*** *: logistique 4.0, chaîne d'approvisionnement, développement durable, manufacturiers automobiles au Maroc, formation, compétences, coût de formation.*

***Abstract :***

*The need for automotive manufacturers in Morocco to stand out in the global market has become increasingly important with the growth of competition and digital technologies in the industrial, logistics and commercial environment.*

*All automotive manufacturers in Morocco and of all sizes are moving towards Industry 4.0 and more specifically Logistics 4.0 and those technologies that can play a key role in creating a more sustainable supply chain.*

*The results to date demonstrate the importance of logistics 4.0 in achieving sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR) and indicate clearly that the adoption of these technologies can play a key role in creating more sustainable supply chains by reducing waste and carbon emissions, and improving operational efficiency, transparency, and customer satisfaction.*

*Logistics 4.0 offers many opportunities for creating more sustainable supply chains, but it also has its limitations. The aim of this research is to minimize one of these limitations, which is the high initial cost of investing heavily in training and skills acquisition, through a study of the methods used, while maintaining a quality of training that meets needs.*

***Keywords:*** *logistics 4.0, supply chain, sustainable development, automotive manufacturers in Morocco, training, skills, training cost.*

## INTRODUCTION

La logistique 4.0, un concept émergent dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, est en train de révolutionner la manière dont les entreprises optimisent leurs processus opérationnels, créent de la valeur et intègrent des principes de durabilité et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans leurs activités. À l'ère de la mondialisation et des préoccupations croissantes en matière d'environnement et de responsabilité sociale, la logistique 4.0 offre une approche innovante qui répond à ces enjeux de manière significative. La logistique 4.0 repose sur l'intégration de technologies avancées telles que l'Internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle (IA), la blockchain, l'analyse des données, la robotique, et d'autres innovations pour optimiser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte, elle devient un puissant moteur de réalisation des objectifs de durabilité, de RSE et de création de valeur. Dans le secteur automobile au Maroc , la logistique 4.0 réalise ces objectifs de durabilité et de RSE en réduisant les impacts environnementaux, en améliorant l'efficacité opérationnelle et en renforçant la responsabilité sociale, tout en créant une chaîne de valeur plus résiliente et concurrentielle et avec son potentiel disruptif dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, offre indéniablement des avantages considérables en termes d'efficacité, de durabilité et d'innovation. Cependant, pour de nombreuses entreprises dans le secteur automobile au Maroc, elle représente également un défi de taille : le coût initial élevé associé aux investissements nécessaires. L'adoption de technologies avancées, la formation du personnel et l'acquisition de compétences spécialisées sont autant d'obstacles financiers et organisationnels qui peuvent entraver la création d'une chaîne de valeur optimisée. Dans cet article, nous explorerons les limites financières liées à la formation et l'acquisition des compétences inhérentes à la logistique 4.0, tout en examinant les méthodes utilisées pour les

surmonter afin de minimiser ces coûts initiaux élevés, et permettre aux entreprises d'exploiter pleinement le potentiel de la logistique 4.0 pour créer une chaîne de valeur durable.

Problématique : ***Comment les manufacturiers automobiles au Maroc peuvent-ils tirer parti de l'Industrie 4.0, en particulier de la logistique 4.0, pour créer des chaînes d'approvisionnement plus durables face à la concurrence mondiale et aux avancées technologiques ?***

Hypothèses :

- Le coût initial élevé lié à la formation et à l'acquisition de compétences pour la mise en œuvre de la logistique 4.0 est un obstacle majeur à la durabilité des chaînes d'approvisionnement.

- Il existe des méthodes efficaces pour minimiser les coûts initiaux tout en maintenant la qualité de la formation, répondant ainsi aux besoins spécifiques des fabricants automobiles au Maroc.

## 2. REVUE DE LITTERATURE : CADRE CONCEPTUEL :

Dans cette partie, nous allons explorer les concepts fondamentaux de l'Industrie 4.0 et de la logistique 4.0 et leurs valeurs ajoutes pour la création d'une chaine d'approvisionnement durable, en plongeant dans la théorie et les principes qui sous-tendent ces avancées technologiques.

### 2.1.L'industrie automobile 4.0 au Maroc :

L'industrie manufacturière est à l'heure actuelle en train de traverser ce que l'on qualifie de la quatrième révolution industrielle, appelée industrie 4.0, cette révolution est sur le point de métamorphoser l'ensemble du secteur. Le gouvernement allemand a créé ce terme en 2011 pour décrire la tendance de l'automatisation et de l'échange de données dans le secteur manufacturier. Une usine interconnectée où les machines et les systèmes communiquent entre elles et prennent des décisions de manière autonome, est le résultat de la fusion de diverses technologies. Cette convergence augmente l'efficacité et la flexibilité du processus de fabrication tout en réduisant les déchets. Klaus Schwab le Fondateur du Forum économique mondial a défini l'industrie 4.0 comme suit : "L'Industrie 4.0 est la fusion de technologies avancées dans les domaines de la numérisation, de la connectivité et de l'automatisation. Elle transforme fondamentalement la manière dont nous concevons, produisons et livrons des biens et des services." Les industries d'aujourd'hui visent à connecter tous les moyens de production pour permettre leurs interactions en temps réel. Les usines 4.0 rendent possible la communication entre les différents acteurs et objets d'une ligne de production grâce à des technologies telles que le Cloud, le Big Data Analytics et l'Internet des objets industriel (SenTryo, 2017). Donc, l'industrie 4.0 se caractérise par l'intégration de nouvelles technologies développées sous la forme de projets d'investissement, dont la spécification est l'un des éléments-clés. Comme pour le Lean management, le développement de l'Industrie 4.0 nécessite une forte implication du management, et pour générer un retour sur investissement, nous devons accompagner le changement et adopter de nouveaux business modèles.

### 2.2.Une chaîne d'approvisionnement durable :

Une chaîne d'approvisionnement durable est un réseau complexe d'acteurs, de ressources et de processus qui travaillent ensemble pour réduire les impacts sur l'environnement, la société et

l'économie tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service. Elle repose sur des pratiques et des décisions qui favorisent la responsabilité sociale des entreprises, la réduction des émissions de carbone, la préservation des ressources naturelles, l'éthique dans les affaires et la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes, tout en répondant aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.

La transparence, la gestion des risques, la collaboration entre les acteurs, l'innovation, la conformité aux normes et la mesure et la communication des progrès en matière de durabilité caractérisent une chaîne d'approvisionnement durable. Elle cherche à établir une chaîne de valeur robuste, moralement fondée et respectueuse de l'environnement. Plusieurs auteurs et chercheurs ont défini l'approvisionnement durable :

Christopher, M. (2016) : La chaîne d'approvisionnement durable est un réseau interconnecté de fournisseurs, de fabricants, de distributeurs et de détaillants, travaillant ensemble de manière éthique et efficace pour produire, transporter et commercialiser des biens tout en minimisant les impacts environnementaux et sociaux négatifs.

Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014) : La chaîne d'approvisionnement durable se concentre sur la création de valeur à long terme en minimisant les coûts environnementaux et sociaux, en favorisant l'innovation dans les processus et en construisant des relations solides avec les parties prenantes.

Les avantages d'une chaîne d'approvisionnement durable comprennent la réduction des coûts grâce à l'efficacité des ressources et à l'amélioration de la conformité réglementaire, l'amélioration de la réputation de la marque, l'accès à de nouveaux marchés, la diminution de la rotation de la main-d'œuvre grâce à la création de lieux de travail attrayants.

### 2.3.L'adoption des technologies de la logistique 4.0 dans la création de chaînes d'approvisionnement durables dans l'industrie automobile au Maroc :

L'adoption des technologies de la logistique 4.0 dans l'industrie automobile marocaine représente une tendance stratégique actuelle visant à promouvoir la durabilité des chaînes d'approvisionnement. Ces avancées technologiques, telles que l'automatisation, l'Internet des objets (IoT) et la collecte de données en temps réel, offrent une opportunité majeure d'optimiser les processus de production, de stockage et de transport. Cette technologie permet de garantir la provenance des matières premières, d'assurer la qualité des produits et de minimiser les risques liés à la durabilité. Elle renforce la transparence des opérations, renforçant ainsi les pratiques de responsabilité sociale. L'adoption des technologies de la logistique 4.0 dans l'industrie automobile marocaine peut jouer un rôle essentiel dans la création de chaînes d'approvisionnement plus durables, en optimisant les processus, en réduisant les émissions de carbone, en renforçant la traçabilité, en permettant la personnalisation de la production, en gérant efficacement les retours et en encourageant le recyclage. De plus, l'utilisation de données en temps réel facilite une prise de décision éclairée, contribuant à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement tout en améliorant l'efficacité.

En parallèle, la formation et le développement des compétences du personnel sont renforcés, favorisant le développement des ressources humaines et l'amélioration de la main-d'œuvre qualifiée au Maroc. Dans l'ensemble, ces initiatives contribuent à la durabilité environnementale, sociale et économique de l'industrie automobile marocaine.

## 2.4.Les atouts et les limites de L'adoption des technologies de la logistique 4.0 dans la création de chaînes d'approvisionnement durables dans l'industrie automobile au Maroc :

(Santos et al., 2017) ont répertorié les quatre principaux avantages de l'Industrie 4.0 : développer des processus industriels et des chaînes d'approvisionnement verts et durables, créer un nouvel avantage stratégique sur le marché, réduire les coûts grâce à des machines autonomes et assurer un développement plus rapide des produits. La logistique joue un rôle essentiel dans la création d'une chaîne d'approvisionnement durable, mais elle présente également des avantages et des limites spécifiques par rapport à la durabilité de la chaîne d'approvisionnement. Voici quelques-uns de ces atouts et limites :

Atouts de la logistique pour la chaîne d'approvisionnement durable :

- Optimisation des processus : La logistique permet l'optimisation des processus de transport, de stockage et de distribution, réduisant ainsi les coûts, les déchets et les émissions de carbone.

- Réduction des émissions de carbone : L'efficacité logistique, notamment grâce à la consolidation des cargaisons, à l'optimisation des itinéraires et à la gestion du carburant, contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

- Traçabilité accrue : Les technologies logistiques telles que l'Internet des objets (IoT) améliorent la traçabilité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement, garantissant la provenance des matières premières et la conformité aux normes de durabilité.

- Gestion des retours et du recyclage : Une logistique efficace facilite la gestion des retours de produits, favorisant ainsi le recyclage, la réparation ou la réutilisation.

- Personnalisation de la production : La logistique peut faciliter la personnalisation de la production, réduisant ainsi les stocks excédentaires et les déchets liés à la surproduction.

Limites de la logistique par rapport à la chaîne d'approvisionnement durable :

- Coûts initiaux élevés : L'adoption de technologies de logistique 4.0 et la formation du personnel pour les utiliser peuvent entraîner des coûts initiaux élevés, ce qui peut constituer un obstacle pour certaines entreprises, en particulier les plus petites.

- Dépendance à la technologie : Les entreprises dépendent de la technologie logistique pour leur fonctionnement. Les pannes techniques ou les cyberattaques peuvent entraîner des interruptions de la chaîne d'approvisionnement

- Complexité de la gestion : La gestion de systèmes logistiques avancés peut être complexe. Les entreprises doivent développer des compétences et des capacités de gestion pour maximiser les avantages.

- Besoin de ressources humaines qualifiées : L'adoption de technologies de pointe nécessite des ressources humaines qualifiées pour les gérer et les maintenir, ce qui peut être un défi pour certaines régions ou secteurs.

- Évolution rapide de la technologie : La technologie logistique évolue rapidement, ce qui signifie que les entreprises doivent investir régulièrement dans la mise à jour de leurs systèmes pour rester compétitives.

Le lien fondamental entre la logistique 4.0 et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement réside dans la capacité de la logistique 4.0 à renforcer simultanément les aspects environnementaux, sociaux et économiques de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

### 2.5.L'importance de la formation dans la migration vers l'industrie 4.0 :

L'industrie 4.0 redéfinit fondamentalement la manière dont les entreprises opèrent et créent de la valeur. Au cœur de cette transformation se trouvent la formation et l'acquisition de compétences. La formation ne se limite pas à une simple transmission de connaissances, mais englobe un processus continu d'adaptation aux nouvelles technologies et aux méthodes de travail émergentes. Il s'agit de permettre aux employés de maîtriser les technologies essentielles à l'industrie 4.0. L'acquisition de compétences dépasse le simple apprentissage des compétences techniques ; elle englobe également des compétences en résolution de problèmes, en collaboration, et en compréhension des systèmes complexes. Dans l'industrie 4.0, la formation et l'acquisition de compétences deviennent des moteurs essentiels de la compétitivité et de l'innovation. Elles permettent aux entreprises de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, de réduire les coûts de production, d'améliorer la qualité et de renforcer leur position sur la scène internationale. Cependant, le défi réside dans la minimisation des coûts initiaux liés à ces formations tout en maintenant une qualité de formation élevée, et c'est l'essence du développement de cette recherche. Elle vise à trouver des moyens novateurs et efficients d'atteindre cet équilibre, ouvrant ainsi la voie à une adoption généralisée de l'industrie 4.0 et à la transformation de la main-d'œuvre en une force motrice de l'innovation et de la durabilité.

## 3.CADRE EMPIRIQUE :

Cette section nous explorerons comment les entreprises intègrent ces avancées technologiques tout en adoptant des pratiques de formation efficaces et en utilisant le lean thinking pour relever les défis de l'Industrie 4.0.

### 3.1.Objectif :

L'objectif de cette recherche est de résoudre un défi majeur inhérent à l'adoption de la logistique 4.0, à savoir les coûts initiaux élevés liés à la formation et au développement des compétences nécessaires. Cette recherche vise à minimiser ces coûts tout en préservant la qualité de la formation, de manière à répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise. En explorant diverses stratégies et méthodes, cette étude cherche à trouver un équilibre optimal entre l'efficacité de la formation et la maîtrise des dépenses, ouvrant ainsi la voie à une intégration réussie de la logistique 4.0 dans les chaînes d'approvisionnement. En atteignant cet objectif, elle contribuera à renforcer la compétitivité des entreprises, à améliorer leur réactivité aux évolutions du marché et à favoriser une adoption plus généralisée de ces technologies avancées dans un contexte économiquement viable.

### 3.2.Méthodologie :

Notre recherche se base sur la projection des méthodes d'un domaine à un autre domaine nommée "transfert de méthodologie" ou "transfert de méthodes". Cette approche implique

l'adaptation et l'application des méthodes, des techniques ou des modèles développés dans un domaine particulier à un domaine différent dont l'objectif est d'exploiter les enseignements et les outils d'un domaine pour résoudre des problèmes ou réaliser des recherches dans un autre domaine. Le transfert de méthodologie peut être une approche très productive car il permet de capitaliser sur les avancées d'un domaine pour accélérer le progrès dans un autre domaine. Cependant, il est important de reconnaître les spécificités et les limites du nouveau domaine, car une méthode qui fonctionne bien dans un contexte peut nécessiter des ajustements significatifs pour être appliquée avec succès dans un autre contexte. Tant dis que notre objectif est de minimiser les coûts initiaux liée à la formation et acquisition des compétences et le lean qui est le cœur de l'industrie 4.0 met l'accent sur l'optimisation des processus, l'élimination des activités non productives et la création d'une culture axée sur l'amélioration continue. La projection de ce dernier et de ses méthodes dans le domaine de la formation et de l'acquisition de compétences représente une démarche stratégique visant à maximiser l'efficacité tout en minimisant les gaspillages.

### 3.3.Analyse :

L'intégration de l'objectif de minimiser les coûts initiaux de formation et d'acquisition de compétences dans le contexte du lean management représente un changement fondamental dans la manière dont les entreprises abordent l'adoption de la logistique 4.0. Plutôt que de considérer ces coûts comme une dépense inévitable, le lean management nous encourage à les voir comme une opportunité d'optimisation. En appliquant les principes du lean, il devient possible de concevoir des programmes de formation plus efficaces, ciblés et réactifs aux besoins réels des employés et de l'entreprise.

Cette approche non seulement réduit les coûts, mais garantit également que la formation est directement pertinente et que les compétences sont acquises au bon moment. Elle crée un environnement de formation agile et efficace, aligné sur l'objectif de minimiser les coûts initiaux tout en maintenant la qualité de la formation, ce qui est essentiel pour la réussite de la mise en œuvre de la logistique 4.0. Le lean management est également synonyme de flexibilité, ce qui signifie que la formation peut être adaptée rapidement aux évolutions de l'industrie 4.0 et aux besoins changeants de l'entreprise. Le concept favorise l'implication des employés, les encourageant à jouer un rôle actif dans leur propre formation et dans l'amélioration des processus de formation. La projection du lean dans la formation et l'acquisition des compétences vise à créer un environnement où les employés développent les compétences nécessaires au moment opportun, tout en minimisant les dépenses inutiles, et en contribuant ainsi à la compétitivité de l'entreprise dans l'ère de la logistique 4.0. Cette projection consiste à intégrer ingénieusement les principes et les méthodes du lean dans le processus de formation afin de minimiser les coûts initiaux liés à cette dernière.

### 3.4.Résultat et discussion :

- Résultat :

La formation peut être considérée comme un projet structuré, avec des phases distinctes, des processus bien définis et des objectifs clairs. En la reliant au concept de projet et au lean management, on peut élaborer une approche holistique et efficace pour le développement des compétences au sein d'une organisation et chaque phase du projet de formation implique des activités spécifiques, des ressources allouées et des objectifs à atteindre. En intégrant les principes du lean dans chaque phase du projet de formation, les gaspillages tels que le temps inutile, les ressources non utilisées et les processus inutiles peuvent être identifiés et éliminés.

Grâce aux principes du lean management, les entreprises peuvent créer un environnement de formation efficace, économique et centré sur l'amélioration continue des compétences de leurs employés. Il existe plusieurs méthodes et outils lean et en adéquation avec notre objectif de recherche la plus méthode la plus adéquate est Analyse de la valeur qui se définit en tant que méthode consistant à analyser un produit ou un procédé en vue d'optimiser ses coûts et ses fonctionnalités, dans une perspective de satisfaction du besoin associé à ce dernier. Dans le but de minimiser les coûts initiaux liés à la formation, dans ce qui suit la projection lean sur la méthodologie de formation et acquisition de compétence :

***Tableau 1 : Projection du lean management sur la méthodologie de formation.***

| Étape du processus proposée | Méthode / Outils lean adéquat |
|---|---|
| L'immersion des employés dans un environnement propice à l'auto-apprentissage | Kaizen Blitz |
| Interrogation et observation | Gemba |
| Classification des employés par comportement et leur capacité d'adaptation | Diagramme CTQ (Critical to Quality) |
| Mise en place des tests d'évaluation | Diagramme de Gantt |
| Adoption du Micro Learning | DMAIC |
| Suivi des formations | Management visuel |

- Kaizen Blitz : l'immersion des employés dans un environnement propice à l'auto-apprentissage :

Kaizen Blitz, en tant qu'outils du Lean, se concentre sur l'élimination de tout type de gaspillage, ce qui a un impact significatif sur la réduction des coûts. L'approche Kaizen Blitz vise à

identifier et à éliminer les gaspillages dans les processus, tels que les temps d'attente, les mouvements inutiles, les stocks excédentaires, les défauts de qualité, etc. En supprimant ces inefficacités, les coûts associés à ces gaspillages sont réduits de manière significative. La projection de la philosophie Kaizen Blitz à la formation des employés offre un double avantage en minimisant les coûts tout en stimulant l'auto-apprentissage. Cette approche réduit les coûts en limitant la dépendance à l'égard de formations formelles coûteuses.

Les employés apprennent sur le terrain en travaillant sur des projets concrets d'amélioration. Cela évite les dépenses liées aux déplacements et aux formations externes, tout en permettant aux employés d'acquérir des compétences directement applicables à leur travail quotidien. En parallèle, le Kaizen Blitz favorise un environnement qui encourage l'auto-apprentissage dont les employés sont activement engagés dans l'identification et la résolution de problèmes réels, ce qui stimule leur curiosité et leur désir d'apprendre. Les cycles courts d'amélioration et les retours d'information en temps réel permettent aux employés d'auto-évaluer leurs actions et de corriger rapidement leurs méthodes, réduisant ainsi les coûts associés à des erreurs prolongées. Ainsi, d'une part, le travail d'équipe et la collaboration favorisent l'apprentissage entre pairs, ce qui réduit la nécessité de formations individuelles coûteuses et d'autre part le leadership participatif renforce cet environnement en guidant les employés et en partageant des connaissances internes, éliminant ainsi les coûts associés à des consultants externes. D'où la projection de Kaizen Blitz à la formation crée un écosystème où les employés apprennent tout en réduisant les coûts et éliminant les formations basiques et communes qui sont peut-être sans valeur ajoutée peuvent être dévalorisées en raison de leur manque de pertinence ou d'applicabilité directe dans le monde réel. Cette approche favorise un apprentissage actif, la réduction des coûts de formation formelle, une culture d'amélioration continue et un usage efficient des ressources internes, ce qui profite à la fois aux employés et à l'entreprise.

- Gemba : Interrogation et observation :

GEMBA est un concept essentiel du Lean Management, mettant l'accent sur le fait de se rendre sur le lieu de travail réel, où se déroulent les opérations, pour observer, analyser et améliorer les processus. En adoptant cette approche, les organisations cherchent à éliminer les sources de gaspillage et d'inefficacité dans leurs opérations, ce qui contribue directement à la minimisation des coûts. La projection de ce concept GEMBA à la formation des employés à un impact significatif sur la minimisation des coûts de plusieurs manières, il permet de réduire les coûts de formation formelle. Au lieu de dépendre de formations coûteuses, les employés apprennent en participant activement sur le terrain et ça permet d'économiser les frais de formation, tels que les coûts d'inscription, les matériaux pédagogiques et les frais de déplacement. En se rendant sur le terrain, les employés peuvent mieux évaluer comment les ressources sont utilisées et les affecter de manière plus efficiente. Cela réduit les coûts liés à la sous-utilisation ou à la surutilisation des ressources d'où GEMBA favorise une utilisation plus efficace des ressources. Ceci contribue à créer une culture d'amélioration continue. Les employés sont constamment exposés à des opportunités d'apprentissage et sont encouragés à chercher des moyens d'améliorer les processus. Cette culture proactive réduit les coûts liés à la stagnation ou à l'inertie organisationnelle.

La projection de GEMBA dans la formation des employés permet d'optimiser l'apprentissage, de minimiser les erreurs, d'optimiser l'utilisation des ressources et de réduire les coûts associés

à la formation formelle et aux erreurs. Elle favorise une culture d'amélioration continue, ce qui contribue de manière significative à la minimisation des coûts au sein de l'organisation.

- Diagramme CTQ : classification des employés par comportement et leur capacité d'adaptation :

Le Diagramme CTQ est un outil qui permet de définir les caractéristiques clés d'un processus ou d'un produit qui doivent être surveillées pour garantir la satisfaction du client. En l'appliquant à la segmentation des employés, l'organisation peut identifier les caractéristiques comportementales qui sont essentielles pour maximiser l'engagement et l'auto-apprentissage. L'application du Diagramme CTQ (Caractéristiques à surveiller) à la segmentation des employés en fonction de leur comportement dans un environnement stimulant l'auto-apprentissage peut créer un environnement propice à l'auto-apprentissage tout en contribuant à minimiser les coûts .il permet aussi d'identifier la réaction des individus face au changement, en classant ces réactions en trois catégories : les motivés au changement, les neutres et les résistants. L'influence des employés qui sont encourageants, motivés et en quête d'information sur ceux qui résistent au changement peut être remarquable. Le comportement de ces employés positifs agit comme un modèle pour leurs collègues, les incitant à envisager le changement avec un esprit plus ouvert. L'influence sociale joue un rôle clé, car les individus sont souvent sensibles à l'attitude et aux actions de leurs pairs. Les encouragements, la motivation et la recherche active d'informations par certains employés favorisent une communication plus efficace, dissipant les malentendus et réduisant les craintes liées au changement. De plus, ces employés servent souvent de canal pour partager des ressources et des connaissances sur le changement, contribuant ainsi à une meilleure compréhension du processus. En renforçant la cohésion d'équipe et en jouant un rôle de leadership informel, ces employés influents contribuent à l'acceptation du changement. Leur soutien actif peut éduquer et sensibiliser les collègues, tout en encourageant des comportements conformes au changement. En fin de compte, l'impact positif de ces employés encourageants se traduit par une réduction de la résistance au changement au sein de l'organisation ce qui peut à son tour contribuer à réduire les coûts liés à la formation, car les employés sont plus susceptibles d'adopter rapidement de nouvelles compétences et pratiques, réduisant ainsi les besoins de formation continue et de correction d'erreurs.

- Diagramme de Gantt : Mise en place des tests d'évaluation :

Le Diagramme de Gantt est un outil de gestion de projet qui permet de visualiser chronologiquement les tâches et les activités nécessaires pour atteindre un objectif. La projection de la méthode du Diagramme de Gantt sur les tests d'évaluation est un moyen efficace d'organiser et de planifier les activités de formation de manière à maximiser l'efficacité tout en minimisant les coûts.

Cette projection est liée à la situation des employés ayant déjà acquis des compétences tangibles sur le terrain, ce qui a un impact significatif sur la minimisation des besoins en formation future. Lorsque les employés ont accumulé des compétences et des connaissances tangibles grâce à leurs expériences sur terrain, le Diagramme de Gantt peut être adapté pour organiser des évaluations spécifiques de leurs compétences. Les employés peuvent être programmés pour passer des tests d'évaluation à des moments précis du projet de formation, en fonction de leur niveau de compétence actuel. Cela permet de minimiser le nombre de formations génériques, car les tests d'évaluation identifient les domaines spécifiques où des formations supplémentaires peuvent être nécessaires. Les employés ayant déjà des compétences solides peuvent ainsi passer plus rapidement à l'étape de formation adaptée à leurs besoins. En utilisant la projection du

Diagramme de Gantt, l'entreprise peut optimiser la planification des formations pour maximiser l'utilisation du temps et minimiser les coûts. Les employés sont formés au moment opportun, en fonction de leurs besoins spécifiques, ce qui améliore l'efficacité de l'apprentissage.et ce sont les tests d'évaluation qui identifient les lacunes spécifiques dans leurs connaissances ou compétences. Ces employés ont déjà démontré leur capacité à s'adapter à de nouveaux environnements de travail, ce qui suggère qu'ils sont plus aptes à appliquer rapidement de nouvelles connaissances ou compétences sur le terrain. Par conséquent, le nombre de formations ultérieures peut être réduit, car ces employés sont mieux préparés à relever les défis de manière autonome. D'où, les employés ayant déjà acquis des compétences tangibles grâce à leurs expériences sur le terrain peuvent passer efficacement par des tests d'évaluation. Leur capacité d'auto-apprentissage et les échanges avec leurs pairs les aident à combler leurs lacunes et à s'adapter rapidement à de nouveaux environnements. Cette approche permet de minimiser le nombre de formations ultérieures tout en maximisant l'efficacité de l'adaptation au changement comme elle garantit que les formations sont ciblées et pertinentes, ce qui réduit les coûts globaux tout en améliorant la performance de l'organisation.

- DMAIC : Adoption du Micro Learning :

DMAIC est un acronyme qui représente un processus en cinq étapes utilisées dans la méthodologie Lean Six Sigma pour l'amélioration des processus et la réduction des variations. Il commence par la phase de Définition, où l'objectif est clairement énoncé. Ensuite, la phase de Mesure consiste à collecter des données et à évaluer la situation actuelle. La phase Analyse identifie les causes sous-jacentes des problèmes. Après avoir conçu des solutions, la phase d'Amélioration les met en œuvre. Enfin, la phase de Contrôle assure que les améliorations restent efficaces. DMAIC est une approche systématique pour résoudre les problèmes, optimiser les processus et améliorer la qualité. Le micro-Learning est une méthode pédagogique qui propose des contenus de formation sous forme de courtes séquences, généralement de quelques minutes, accessibles en ligne. Les plateformes de micro-Learning, telles qu'Udemy, permettent aux employés de suivre des cours avec des prix symboliques et adaptés à leurs besoins spécifiques.

La projection de la méthode DMAIC sur la micro-Learning offre une approche novatrice pour des formations ciblées et personnalisées. En intégrant le concept de micro-Learning, les employés peuvent bénéficier de formations spécifiques à leurs besoins, tout en respectant le processus DMAIC.

D - Définir : La phase "D" de DMAIC consiste à définir clairement l'objectif de l'amélioration à travers le planning de formation ciblé et personnalisé et en utilisant les plateformes de micro-Learning, telles qu'Udemy, permettent aux employés de sélectionner des cours spécifiques en fonction de leurs objectifs et priorités, ce qui crée des formations personnalisées et pertinentes.

M - Mesurer : La phase "M" de DMAIC est liée à la collecte de données pour évaluer la situation actuelle. Dans le micro-Learning, cela se traduit par le suivi des progrès de chaque employé. Les plateformes en ligne, comme Udemy, offrent des outils de suivi pour mesurer la participation et les résultats, permettant ainsi une évaluation précise des compétences acquises.

A - Analyser : La phase "A" de DMAIC consiste à analyser les causes sous-jacentes du problème. A travers le micro-Learning, c'est lié à l'analyse des lacunes de compétences individuelles. Les employés peuvent utiliser des données de suivi pour identifier leurs besoins spécifiques et choisir des formations en conséquence et par ordre de priorité.

I - Améliorer : La phase "I" de DMAIC implique la conception et la mise en œuvre de solutions. En utilisant le micro-Learning, cela signifie que les employés peuvent rapidement accéder à des cours pertinents pour combler leurs lacunes. Cette rapidité d'accès et d'adaptation correspond à l'amélioration continue des compétences.

C - Contrôler : La phase "C" de DMAIC s'articule autour du maintien des améliorations. Dans le contexte du micro-Learning, c'est la possibilité de continuer à se former pour rester à jour avec les dernières compétences et les meilleures pratiques. Les plateformes de micro-Learning offrent un contrôle continu pour assurer la pertinence des formations. D'où, la projection de DMAIC dans le micro-Learning permet d'avoir des formations ciblées et personnalisées, en réduisant les coûts liés aux formations génériques et en minimisant le temps nécessaire à l'acquisition de compétences. Les employés bénéficient d'une flexibilité accrue, ce qui se traduit par une meilleure utilisation du temps de travail et une amélioration de l'efficacité globale de l'organisation.

- Juste-à-temps : Adoption du Micro Learning :

Le concept du Juste à Temps, initialement développé dans le domaine de la gestion de production, vise à fournir les ressources nécessaires au moment exact où elles sont requises pour éviter tout gaspillage de temps et de ressources. Et dans ce cadre, les employés reçoivent un accès immédiat aux connaissances et compétences nécessaires, exactement au moment où ils en ont besoin.

Les plateformes de micro-Learning, telles qu'Udemy, incarnent ce principe. Elles offrent un accès facile et instantané à une vaste bibliothèque de cours en ligne couvrant une multitude de domaines. Chaque employé aura les modules de formation spécifiques qui répondent à ses besoins actuels, ce qui permet une personnalisation totale de la formation. Cela correspond à la philosophie du Juste à Temps en fournissant la formation au moment précis où elle est nécessaire. L'intégration de la méthodologie Juste à Temps dans le micro-Learning réduit les temps d'inactivité liés à la formation, tout en permettant aux employés de développer des compétences essentielles à leur propre rythme. Cette approche favorise des formations plus ciblées, personnalisées et efficientes, en minimisant les coûts et en maximisant la pertinence des compétences acquises.

- Management visuel : Suivi des formations :

Le management visuel, souvent utilisé dans les contextes de gestion de projet, consiste à afficher de manière claire et compréhensible l'état d'avancement des activités et la projection de ce dernier peut se traduire par un suivi visuel en temps réel des progrès de chaque employé. La projection du management visuel sur le suivi des avancements de formations en ligne, avec des plateformes telles qu'Udemy, crée une expérience d'apprentissage visuellement transparente et efficace pour les employés. Udemy, par exemple, offre des tableaux de bord qui permettent aux apprenants de visualiser leur progression dans chaque cours. Ils peuvent voir combien de modules ont été complétés, quelles évaluations ont été réussies, et quels cours restent à terminer. Cela crée un environnement d'apprentissage transparent où les employés peuvent suivre leur propre avancement et identifier leurs lacunes. Le management visuel facilite également la communication entre les apprenants et les gestionnaires de formation. Les gestionnaires peuvent surveiller la progression de l'ensemble de l'équipe et intervenir en cas de besoins spécifiques. Cette transparence favorise une meilleure collaboration et permet d'ajuster les formations en fonction des besoins identifiés. En intégrant le management visuel dans les plateformes de formation en ligne, les employés ont une vision claire de leur progression et

peuvent se concentrer sur les domaines où des améliorations sont nécessaires. Cela contribue à des formations plus efficaces et à un suivi plus précis des compétences acquises, tout en minimisant les coûts associés à la formation inutile.

- Discussion

La projection des outils Lean dans la formation des employés offre une multitude d'avantages significatifs. Elle se révèle être un moyen efficace de minimiser les coûts et principalement les coûts initiaux liés aux formations. En se concentrant sur l'élimination du gaspillage dans les processus de formation, les entreprises peuvent réduire leur dépendance à l'égard de formations formelles coûteuses, limitant ainsi les dépenses en matière de déplacements, d'inscriptions coûteuses et de matériaux pédagogiques.

Malgré l'absence de mesures quantitatives, les résultats qualitatifs relatifs à cette approche encouragent également la culture de l'amélioration continue, où les employés apprennent en pratiquant sur des projets réels. Les cycles courts d'amélioration et les retours d'information en temps réel leur permettent de corriger rapidement optimiser leurs méthodes, réduisant ainsi les coûts associés aux erreurs prolongées. De plus, les outils Lean favorisent un environnement qui stimule l'auto-apprentissage dont les employés sont activement impliqués dans l'identification et la résolution de problèmes réels concrets, ce qui suscite leur curiosité et leur désir d'apprendre. Le leadership participatif renforce cet environnement en guidant les employés et en partageant des connaissances internes, éliminant ainsi les coûts associés à des consultants externes. Cette approche a également un effet direct sur l'implantation de l'industrie 4.0 d'où sur la durabilité et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Elle contribue à réduire les déchets, les émissions de carbone et à améliorer l'efficacité opérationnelle. En réduisant les formations inutiles et en maximisant l'utilisation des ressources internes, elle profite à la fois aux employés et à l'entreprise. Cependant, il est important de noter que ces méthodologies ne sont pas sans défis ne sont pas exemptes de défis. Elles exigent un engagement à long terme et une gestion efficace du changement. L'adoption de ces défis peut être bénéfique à de nombreux égards perspectifs. Comparées aux méthodes de formation traditionnelles, elles offrent une réduction significative des coûts, une efficacité accrue et une approche centrée sur l'employé qui stimule l'auto-apprentissage, renforçant ainsi les compétences des employés tout en minimisant les dépenses de formation inutiles. Effectivement, il est crucial de souligner que cette méthodologie nécessite une phase de test approfondie pour identifier et corriger tout type d'erreur potentielle. De plus, grâce à une personnalisation approfondie et à une adaptation aux besoins spécifiques de l'entité, elle peut être extrêmement sophistiquée, ce qui permet d'optimiser son efficacité tout en réduisant les risques et les coûts. Cette personnalisation est essentielle pour garantir que la méthodologie d'auto-apprentissage réponde de manière optimale aux besoins et aux objectifs particuliers de l'organisation, tout en minimisant les erreurs et en maximisant l'efficacité.

## CONCLUSION :

L'intégration du lean management dans le domaine de la formation et de l'acquisition de compétences représente une évolution fondamentale dans l'approche de l'adoption de la logistique 4.0 d'où avoir une chaîne d'approvisionnement durable. Plutôt que de percevoir les coûts initiaux de formation comme des dépenses inévitables, le lean management nous incite à les considérer comme des opportunités d'optimisation. En appliquant les principes du lean il devient possible de concevoir des programmes de formation plus efficaces, ciblés et réactifs aux besoins réels des employés et de l'entreprise. Cette approche non seulement réduit les coûts, mais garantit également que la formation est directement pertinente et que les compétences sont acquises au bon moment.

L'intégration ingénieuse des principes et des méthodes du lean dans le processus de formation vise à minimiser les coûts initiaux de manière structurelle. La formation est envisagée comme un projet structuré, avec des phases distinctes, des processus bien définis et des objectifs clairs.

En incorporant les principes du lean dans chaque phase du projet de formation, il devient possible d'identifier et d'éliminer les gaspillages tels que le temps inutile, les ressources non utilisées et les processus inutiles. En utilisant les principes du lean management, les entreprises peuvent créer un environnement de formation efficace, économique et axé sur l'amélioration continue des compétences de leurs employés. Minimiser les coûts initiaux de formation et

d'acquisition de compétences est essentiel, mais il est tout aussi important de considérer ces autres barrières pour une transition réussie vers l'Industrie 4.0 notamment la logistique 4.0.

**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ;**

Karabegovic, I.,Husak, E. (2018): The role of industrial and service robots in the fourth Industrial Revolution with focus on China. J. Eng. Archit. 6(1), 67–75

Christopher, M. (2016) , logistics & supply chain management

Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014) , Journal of supply chain management

Asmaa Samadi (2021) , Industry 4.0 in The Economic Activity Zones in Morocco: TangierTetouan-Alhoceima Region Case

Carine Vinardi (2019) , Les défis du Lean à l'ère de la mondialisation et de l'industrie 4.0.

Carla Gonçalves Machado (2020) , Sustainable manufacturing in Industry 4.0: an emerging research agenda

Sven-Vegard Buer (2018) , The link between Industry 4.0 and lean manufacturing: mapping current research and establishing a research agenda

Lagasse de Locht, Matéo (2022) , Les effets de la quatrième révolution industrielle sur la compétitivité de la chaîne d'approvisionnement

MOHAMED-ILIASSE MAHRAZ1 , LOUBNA BENABBOU2 , ABDELAZIZ BERRADO (2021) , La transformation digitale de la chaîne d'approvisionnement

Références webographiques :

https://www.la-fabrique.fr/fr/blog/industrie-4-0-quels-enjeux-pour-la-formation-professionnelle/

https://islean-consulting.fr/fr/excellence-operationnelle/le-lean-4-0/

# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES AU MAROC : GENÈSE, DÉFIS ET PERSPECTIVES

**MLIYEH Abdelmoujib**
*École Nationale de Commerce et de Gestion de Fès*
*Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès*
*Email : abdelmoujib.mliyeh@usmba.ac.ma*

**EDDAKIR Abdellatif**
*École Nationale de Commerce et de Gestion de Fès*
*Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès*
*Email : abdellatif.eddakir@usmba.ac.ma*

***Résumé***

*Cet article explore la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Il examine la RSE dans le contexte marocain, ainsi que son évolution conceptuelle et théorique. La RSE est un concept qui se focalise sur la façon dont les entreprises peuvent gérer leurs activités de manière responsable en prenant en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques. Le but est de faire en sorte que les entreprises ne se concentrent pas uniquement sur le profit, mais aussi sur le bien-être de la société et de l'environnement à travers la prise en compte des attentes des parties prenantes internes et externes. Dans cet article, nous allons essayer de comprendre le concept de la RSE à travers une revue de la littérature. Ensuite, nous allons étudier la problématique de la RSE dans le contexte marocain tout en mettant l'accent sur les défis d'opérationnaliser ce concept au niveau empirique. Nos objectifs sont de délimiter les contours du concept RSE, de l'appréhender à travers l'étude du contexte marocain, et ce dans la perspective d'inciter les acteurs à intégrer l'approche RSE dans leurs choix stratégiques et opérationnels.*

***Mots clés :*** *Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Développement Durable, Évolution de la RSE, La RSE au Maroc, Défis de la RSE au Maroc, Covid-19 et RSE, Contexte Marocain, Durabilité.*

## INTRODUCTION

Suite à la mondialisation des marchés et aux exigences accrues des parties prenantes, les entreprises sont confrontées à une intensité concurrentielle rude. Par conséquent, quelle que soit leur taille ou leur domaine, elles doivent s'adapter à ce nouvel environnement économique afin, d'une part, de satisfaire les parties prenantes et, d'autre part, de répondre aux demandes du marché, pour assurer la survie de l'entreprise. La pratique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est plus un luxe, elle est devenue un outil crucial pour la survie des acteurs économiques. Dans cette perspective, l'adoption d'une stratégie RSE est essentielle et nécessaire pour provoquer le changement. En réponse aux préoccupations croissantes concernant les effets sociaux, environnementaux et financiers des activités des entreprises, l'idée de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a gagné en popularité au cours des dernières décennies. Cet article cherche à approfondir notre compréhension de la RSE en examinant à la fois son application spécifique à l'environnement marocain et ses fondements conceptuels et théoriques. Notre article, traite la problématique suivante : « Quel rôle joue la

RSE dans le développement durable et la croissance économique au Maroc, et quelles sont les opportunités qui en découlent ? ». La RSE est un concept qui se concentre sur la façon dont les entreprises peuvent gérer leurs activités de manière responsable en prenant en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques. Le but est de faire en sorte que les entreprises ne se concentrent pas uniquement sur le profit, mais aussi sur le bien-être de la société et de l'environnement. Cependant, il peut être difficile de rendre ce concept abordable pour aux chefs d'entreprise et aux chercheurs qui ne sont pas familières avec le sujet. Il est donc important de le présenter d'un point de vue global afin de fournir une vue d'ensemble du concept et de son importance. Ensuite, pour le décliner sur le contexte marocain, il est nécessaire de comprendre les spécificités du pays et les défis auxquels les entreprises sont confrontées. Cela permettra de montrer clairement les contraintes et les obstacles qui peuvent rendre plus difficile la mise en œuvre de la RSE au Maroc. Pour cela, nous allons poser les questions de recherche suivantes : Quelle est l'histoire de la RSE ? Comment la RSE a-t-elle évolué au fil du temps ? Comment la RSE a-t-elle été conceptualisée et définie à travers les écrits académiques et professionnels ? En quoi le concept de RSE a-t-il évolué pour s'adapter aux besoins changeants de la société et des entreprises ? Quand et comment la RSE a-t-elle émergé au Maroc ?

## 2. REVUE DE LITTERATURE

En raison des nombreux débats et préoccupations nationaux et internationaux concernant leurs interrelations, il est devenu difficile aujourd'hui de parler d'environnement sans évoquer l'économie. Ces préoccupations sociales et environnementales ont été rendues publiques au début de la crise économique, bien qu'elles aient été réellement provoquées par les trentes glorieuses de 1945 à 1975 (Gendron, 2006), plutôt que par la crise financière qui a suivi (Dumont, 1986 ; Berger, 1994 ; Lipietz, 1999). Cette période de 30 ans a été caractérisée par une forte consommation en raison d'une prospérité liée à une amélioration de la qualité de vie. Cependant, cette prospérité a engendré des épuisements pour les ressources naturelles ce qui a donné lieu à l'apparition des mouvements de préservation environnementale. Cependant, on ne peut pas dire que la consommation excessive liée au nouveau système industriel à un impact direct ou direct sur le développement néfaste de l'environnement et l'écologie, car il n'y a pas d'indicateurs précises (Lipietz, 1995, p. 351). Ainsi, on peut dire que parmi les solutions pour dépasser ou alléger la crise économique à moyen terme, il y a la prise en considération des questions environnementales (Lipietz, 1989, 1995, 1999).

### 2.1. Aperçu historique du concept RSE et perspectives

Suite à ces événements, un certain nombre d'organisations à travers le monde ont commencé à s'inquiéter des effets des entreprises sur l'environnement. À cet égard, l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) lance en 1965 le Programme sur l'Homme et la biosphère afin d'améliorer les relations entre l'Homme, la nature et l'environnement grâce à l'établissement d'une base scientifique solide. En 1968, le Club de Rome est créé, réunissant d'éminents scientifiques, des responsables gouvernementaux et des dirigeants de l'industrie mondiale dans le but commun d'identifier les limites précises de la croissance économique. La Conférence des Nations unies sur l'environnement humain, qui s'est tenue à Stockholm la même année, démontre les liens étroits entre l'écologie et l'économie. Les générations futures sont censées hériter de l'environnement. En revanche, le terme "développement durable" a été inventé en 1987 et est décrit comme le renforcement de la capacité à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité à satisfaire ceux des générations futures (Rapport de Brundtland, 1987). Après le deuxième Sommet de la Terre à Rio en 1992, le terme a été largement reconnu. Les effets de leurs activités sur l'environnement et la société doivent désormais être pris en compte par les entreprises dans le cadre de leur responsabilité.

*2.1.1. Revue de la littérature du concept RSE*

L'expression "Corporate Social Responsability", ou RSE en français, est apparue pour la première fois dans les revues de gestion dans les années 1960 avec des articles tels que "L'entreprise responsable" de G. Goyder et "Les responsabilités sociales de l'homme d'affaires" de H. Bowen. Ces articles cherchaient à intégrer cette responsabilité dans une stratégie qui permettrait aux entreprises de s'aligner et qu'elles pourraient s'approprier. Par la suite, d'autres travaux scientifiques ont été développés par des chercheurs anglophones et francophones. La RSE est aussi le fruit de la philosophie de René Dubos "agir localement, penser globalement". Par conséquent, les entreprises doivent tenir compte des facteurs locaux et mondiaux lorsqu'elles élaborent leurs stratégies. Après tout, chaque choix a des conséquences. Les concepts de développement durable (DD) et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont fréquemment confondus par les acteurs car il peut être difficile de les distinguer. En réalité, la RSE, qui a une relation directe avec le DD, concerne les entreprises (Mauléon, 2007). La RSE, qui est la manifestation microéconomique de la DD (Simen et Ndao, 2013), cherche à trouver un équilibre entre le progrès social et économique et la préservation de l'environnement, ce dernier étant considéré comme un héritage incommensurable à transmettre aux générations suivantes. Il existe aujourd'hui plusieurs définitions de la RSE dans la littérature académique. Aucune d'entre elles n'est cependant universellement reconnue (Belad Uddin et al., 2008). La RSE a été initialement défini par la Commission européenne en 2001 comme "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes", puis redéfini en 2011 comme "la responsabilité des entreprises à l'égard des effets qu'elles exercent sur la société". Par conséquent, les domaines sur lesquels les entreprises se concentreront davantage sont la gouvernance, les préoccupations sociales, économiques, environnementales et politiques. Afin de répondre aux attentes de toutes les parties concernées, la RSE permet de découvrir puis d'homogénéiser les liens entre les activités de l'entreprise et les valeurs sociales (C. Brodhag, N. Gondran et K. Delchet, 2004). Selon Donaldson et Preston (1995), la RSE sert de "contrat social" entre l'entreprise et ses parties prenantes. Celles-ci sont soit directes, comme les actionnaires, les collaborateurs, soit indirectes, comme les autorités locales, les chambres de commerce, les groupes d'intérêt, les médias et la société civile. Afin de satisfaire les parties prenantes de l'entreprise dans une logique responsable, la RSE représente une déclinaison des principes du DD en prenant en compte les répercussions sociales et environnementales sur ses opérations (Bchara et Berger-douce, 2016). En conséquence, la norme mondiale ISO 26000, qui a vu le jour en 2010, a permis le partage et la reconnaissance de l'ESR à l'échelle mondiale (Bon et al., 2013, p. 181). Les trois dimensions du développement durable - économique, sociale et environnementale - constituent le fondement de la norme ISO 26000 (ISO, 2010, p. 4). C'est une responsabilité d'une organisation de prendre en compte la façon dont ses actions et ses décisions peuvent affecter la société et l'environnement, comme le démontre un comportement moral qui :

- Soutient le développement à long terme, y compris la santé et le bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois locales tout en adhérant aux normes de conduite internationales ;
- Intègre dans la structure globale de l'organisation et mis en pratique dans ses interactions.

Cette norme indique clairement que son objectif est de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes impliquées dans l'entreprise.

*2.1.2 L'Évolution du concept RSE*

Nous nous appuierons sur les travaux de A. El Akremi, I.Dhaouadi, et I. Jacques (2008) dans leur article " La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des études critiques de gestion : Vers un nouveau cadre d'analyse de la relation Entreprise-Société" pour mieux illustrer le développement du concept de RSE.Dans la recherche en gestion, la RSE s'est progressivement imposée (Pasquero, 2005), et ce depuis la fin du 19ème siècle. Dès les années 1880, de riches hommes d'affaires pratiquent la philanthropie qui en est la première expression (Heald, 1957).Vers 1920, les hommes d'affaires américains se sont souvent interrogés sur leurs devoirs envers le public et l'intérêt public dans les entreprises privées, ce qui a permis une première diffusion du concept. C'est ainsi que les termes "public service" et "managerial trusteeship" ont été utilisés (Heald, 1961).Une première définition des obligations sociales des hommes d'affaires est donnée dans l'ouvrage de Howard Bowen de 1953, "Social Responsibilities of the Businessman", qui aborde les questions théoriques relatives à la responsabilité sociale. Selon Bowen, ces obligations consistent à "prendre des décisions et à suivre des lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société".Ainsi, beaucoup de tentatives de définition de la RSE ont été faites dans les années soixante, dont celle de McGuire (1963, p. 144), qui affirme que la RSE est : « l'idée qui sous-tend la responsabilité sociale, suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations économiques et légales mais aussi un ensemble de responsabilités vis-à-vis de la société au-delà de ses obligations ». La RSE a fait l'objet de plusieurs critiques dans les années soixante-dix. Deux concepts - la réactivité sociale des entreprises et la performance sociale des entreprises - ont été développés par les chercheurs en gestion en réponse à ces critiques, qui résultent de la définition floue de la RSE et du manque de visibilité quant à son adoption.Le développement de deux idées - à savoir la théorie des parties prenantes et l'éthique des affaires - a marqué les années quatre-vingt et a permis d'enfermer théoriquement le champ de la RSE. Ainsi, l'ajout d'une composante stratégique à la RSE à travers un certain nombre d'efforts publics, dont celui de la Commission des Nations unies sur le développement durable en 1987, a considérablement renforcé la dynamique de la RSE. Au cours de la même période, le secteur Business & Society a connu un changement différent, passant de la responsabilité sociale des entreprises à la rectitude des entreprises. En raison de la subjectivité et de l'ambiguïté de la RSE, les politiques de sensibilité sociale des entreprises sont modifiées d'une manière qui les dépasse, voire les enfreint (Frederick, 1978). L'évolution de l'analyse RSE qui a affecté les points de vue cosmologiques, scientifiques et religieux [Cosmos-Science-Religion] tout au long des années quatre-vingt-dix est remarquable (Frederick, 1998). Selon le même auteur, cette évolution et ce changement de paradigme résultent du désir des managers d'aborder les questions sociales et normatives. notion d'"entreprise citoyenne" a émergé parmi les chercheurs en gestion dans les années 2000 à la suite du développement de l'ESR. Cette dernière est considérée comme l'aboutissement d'un ensemble de définitions de la RSE. L'accent mis par une organisation sur son engagement dans la gouvernance sociétale est ce qui en fait une entreprise "citoyenne" (Matten et al., 2003). L'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique (Koechlin, 2007).La RSE qui a été remise en cause est aujourd'hui une solution à de nombreuses problématiques des entreprises suite à la pandémie qui a provoqué une crise dans toutes les facettes de l'entreprise. Grâce à la RSE, les entreprises responsables ont fait preuve de résilience, d'avantage d'adaptabilité et de protection des salariés (NACIRI R. 2021). La nécessité d'une approche RSE est née du fait que les entreprises ont pu gérer et même surmonter cette crise en s'engageant dans une action agile et efficace, en adoptant des mesures innovantes, en surveillant les risques et en maintenant la loyauté des parties prenantes. Cependant, cette pandémie a permis de distinguer les entreprises réellement responsables sur le plan économique, social et environnemental de celles qui ne le sont pas (NACIRI R. 2021). En raison des effets dévastateurs de cette pandémie et de l'état actuel du

monde, il est vital que la RSE devienne un critère d'attractivité essentiel (NACIRI R. 2021). Par conséquent, la mise en œuvre d'une approche RSE est une décision stratégique qui nécessite des efforts supplémentaires, de nouvelles pratiques de travail et même des coûts supplémentaires. Ensuite, sa mise en œuvre aura un effet sur l'entreprise. Cet effet va entraîner une transformation organisationnelle au sein de l'entreprise qui a adopté une démarche RSE. Cette transformation organisationnelle accompagnera la mise en œuvre d'une stratégie RSE et atténuera l'effet de la RSE sur la performance globale de l'entreprise.

### 2.2. La RSE et concepts Connexes

Il existe de nombreuses notions liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), dont certaines sont étroitement liées à la RSE tandis que d'autres en sont différentes. L'un des concepts étroitement liés est le développement durable, qui inclut la RSE en mettant l'accent sur la viabilité à long terme des activités économiques, environnementales et sociales. La philanthropie d'entreprise est un des idées distinctes. Bien qu'elle se concentre sur les dons caritatifs et l'action sociale, elle est souvent associée à tort à la RSE, alors que ce n'est pas le cas. Ces concepts connexes à la RSE vont être explorés plus en profondeur pour mieux comprendre comment ils se croisent, se chevauchent ou se distinguent les uns des autres, ce qui est essentiel pour une analyse complète de la RSE et de son impact dans un contexte particulier comme celui du Maroc.

#### *2.2.1. Le Voisinage Conceptuel de la RSE*

Sustainable Development - Développement Durable (DD). Aujourd'hui, après de nombreuses années d'accumulation, un certain nombre de problématiques stratégiques et planétaires se posent clairement. Ces dernières prennent des formes très diverses, telles que le réchauffement des températures, la diminution des ressources naturelles, le fossé grandissant entre les pays développés et les pays en développement, et le déséquilibre dans la variété de la vie. Tous ces problèmes, dont l'homme est le principal responsable, nécessitent un remède immédiat. C'est pourquoi le concept de "développement durable" est apparu pour apporter des réponses aux acteurs concernés afin qu'ils puissent continuer à se développer tout en prenant en compte la préservation de l'environnement.De nombreux auteurs font la distinction entre les termes "DD" et "RSE", bien que le second soit directement lié au premier. Selon Elizabeth Laville (2002), la RSE est un engagement pris par l'entreprise à travers des actes quotidiens, et cet engagement prend la forme d'énoncés de mission et d'autres fiches d'engagement. Cependant, le DD a une dimension "temporelle" à long terme qui sert les intérêts des générations suivantes (Laville, 2002). Chaque activité doit avoir des implications pour les trois P (Profit, Planète et Personnes) afin de promouvoir le développement durable. Les générations futures bénéficieront de ces actions, et c'est une mesure qui est ancrée dans le temps. C'est pour cela que la RSE fait partie du DD, car chaque entreprise lors de l'élaboration de sa matrice de matérialité, choisit les axes sur lesquels elle va intervenir et agir, et donc c'est de la RSE.

Circular economy - Economie circulaire. L'idée d'économie circulaire place les entreprises dans une logique circulaire et non linéaire. C'est un cluster des acteurs dans une économie circulaire territorialisée, et c'est d'ailleurs la nouvelle forme des quartiers industriels. Pour avoir une économie circulaire dans un domaine, plusieurs entreprises se réunissent dans une zone géographique proche entre elles et par la suite chaque entreprise est servie par une autre en amont et cette même entreprise doit servir une autre entreprise en aval et ainsi de suite afin de lutter contre le gaspillage et minimiser l'énergie. L'économie circulaire devient un moyen de protéger l'environnement si une organisation adhère aux trois piliers de la RSE (environnemental, social et économique) car tous les acteurs de l'écosystème, en particulier ceux du secteur industriel, modifieront leurs pratiques de travail, leurs stratégies commerciales

et leurs modèles économiques pour s'aligner sur l'écologie industrielle et les pratiques éco-conceptuelles (Afnor).

Blue Economy - Economie bleue. Le terme "économie bleue" est apparu pour la première fois dans le livre "Blue Economy-10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs" de l'auteur Gunter Pauli en 2010. Cette idée s'inspire de notre planète bleue et adhère au biomimétisme. D'un point de vue scientifique, le terme "biomimétisme" renvoie à l'idée que la planète ne produit pas de déchets et que la nature dans son ensemble fonctionne selon la formule : "rien ne périt, tout se transforme". Quel que soit le domaine d'application, la logique du biomimétisme repose sur un cadre logique général de DD dont l'objectif fondamental est de parvenir à un équilibre entre la consommation des richesses naturelles et leur reconstitution.

Fair Trade - Commerce équitable. L'idée du "commerce équitable" a été développée pour répondre au problème des petits producteurs des pays en développement qui ne reçoivent pas une rémunération adaptée à leur profil, pour les aider à développer leur entreprise au fil du temps et pour élever leur niveau de vie tout en adhérant à un modèle économique responsable. Cette idée permet de réduire les disparités entre les classes sociales et les inégalités dans le monde. En pratique, cette idée est mise en œuvre par des partenariats entre des acheteurs (détaillant, distributeur, etc.) et un producteur afin de garantir à ce dernier un salaire de base conforme aux normes de l'industrie, indépendamment des hauts et des bas du marché. L'idée est de garantir au producteur une part de marché plus importante que dans le commerce traditionnel, mais au détriment d'un prix un peu plus élevé pour le consommateur. .

Green business - Économie verte. L'union du "profit" et de la "planète" est connue sous le nom d'"économie verte". Cette idée ambitieuse vise à réinterpréter complètement le système économique d'une organisation en considérant chaque position de dépense d'un point de vue écologique. L'objectif de ce nouveau modèle d'entreprise est de stabiliser la production tout en tenant compte de l'économie circulaire. Aujourd'hui, on peut prendre comme exemple la lutte contre l'obsolescence tout en ayant accès à des options alternatives. Un exemple qui illustre également, c'est la pratique de la réparation et du recyclage d'objets dans le souci d'économiser au maximum les ressources.

Shared value - Valeur partagée. En mettant en œuvre la "valeur partagée", l'entreprise vise à promouvoir la valeur au sein de ses groupes de parties prenantes. Par exemple, une entreprise peut embaucher une personne handicapée, mais pour qu'elle se sente valorisée, elle peut lui offrir une formation quotidienne, la soutenir dans sa progression de carrière et l'aider à développer ses compétences. …

Social Entrepreneurship - Entrepreneuriat social. L'objectif de l'entrepreneuriat social est de permettre à une entreprise de résoudre un problème social tout en réalisant des bénéfices. Le premier objectif est social, et grâce à cela, l'entreprise peut ensuite générer des profits pour assurer sa survie. Par exemple, l'entreprise marocaine "SeaSkin" utilise l'idée de l'entrepreneuriat social. Cette marque récupère la peau de poisson dans le port de la ville de Safi et les transforme en cuir afin de fabriquer et de vendre ensuite des articles en cuir tels que des sacs à main, des porte-monnaie pour femmes et des porte-clés. Un autre exemple est le "Restaurant solidaire Ennakhil" à la ville de Marrakech, dont l'objectif est d'embaucher des femmes en situation financière extrêmement précaire et des mères de famille afin de les aider à devenir des membres utiles de la société.

Social Innovation - Innovation sociale. L'innovation sociale est similaire à l'entrepreneuriat social, mais comme la RSE permet d'innover sur plusieurs axes, les entreprises tentent de résoudre des problèmes sociaux de manière nouvelle et créative tout en continuant à faire du profit. Par exemple, au Maroc, la mise en œuvre de la loi qui accorde à tous les employés

masculins ayant eu un nouveau-né le droit à un congé de paternité de 15 jours au lieu de 3 est considérée comme une innovation sociale dans le secteur public.

*2.2.2 Le Spectre de l'Absence de la RSE*

La (RSE) est l'un des thèmes clés dans le domaine de la gestion d'entreprise et de l'éthique économique. Cette démarche exige les entreprises qu'elles intègrent des critères sociaux, environnementaux et éthiques dans leurs pratiques professionnelles. Toutefois, un examen attentif de cette idée révèle un fléau inquiétant : l'absence de RSE, qui a un certain nombre de répercussions importantes tant pour les entreprises que pour la société dans son ensemble. La non RSE fait allusion au scénario dans lequel les entreprises ne tiennent pas compte ou ne respectent pas volontairement leurs obligations morales vis-à-vis de la société et de l'environnement. Cette attitude peut se traduire de façons très diverses : mauvais traitement des salariés, dommages causés à l'environnement, activités commerciales malhonnêtes, etc. De ce point de vue, la non RSE représente une rupture morale et déontologique entre l'entreprise et son entourage, qui va au-delà de la simple absence de mise en œuvre de mesures responsables. Les répercussions de la non RSE sont nombreuses et graves. Sur le plan économique, cela pourrait se traduire par une baisse de la fiabilité des clients et des actionnaires, une hausse des dépenses liées aux amendements, et une baisse de la notoriété de la société. Sur le volet sociétal, une affectation négative de l'environnement de travail, une exclusion des populations locales et une augmentation des disparités. Enfin, d'un point de vue environnemental, la non RSE peut conduire à l'épuisement des ressources naturelles, à la détérioration de la biodiversité et au réchauffement de la planète. Il est essentiel de rappeler que la menace que représente le non-RSE va au-delà des entreprises qui ne respectent pas leurs engagements sociaux et environnementaux de manière flagrante. Elle concerne aussi les entreprises qui sont inaptes à mettre en œuvre des mesures plus durables, ainsi que celles qui ne sont pas conscientes des effets de leurs actions. Pour soutenir une évolution vers une démarche plus responsable et pérenne dans ce domaine, il est essentiel de promouvoir la prise de conscience, la formation, la coopération entre les acteurs économiques, les pouvoirs publics, le grand public et les autres parties concernées. En conclusion, la notion de la non RSE est fascinante car elle met l'accent sur les effets et les problèmes liés au mépris des principes moraux et sociétaux dans le domaine de la gestion des entreprises. Elle souligne le besoin pressant de mettre en œuvre une approche RSE en tant que composante essentielle de la politique d'une organisation afin de développer des méthodes de travail responsables, justes, et pérennes, influençant de manière positive le comportement de la société en son entier.

## 3. LA RSE AU MAROC : ENTRE RACINES ET RESISTANCES

La RSE figure désormais dans les principales firmes internationales implantées au Maroc. Ainsi, l'impact de l'internationalisation de l'économie a favorisé l'implantation de la RSE au Maroc. Citons Alstom, Yazaki, les groupes automobiles Renault et PSA, entre autres. La RSE n'est qu'une introduction de l'extérieur (importation) pour le marché marocain. Il ne s'agit pas d'une initiative de changement ni même d'une création. Cette importation est surtout le fait de filiales de grandes entreprises multinationales, qui entretiennent des relations avec leurs maisons mères sur un certain nombre de sujets, dont la RSE. Ces relations obligent les filiales marocaines à adopter une stratégie RSE, et elles obligent également les partenaires marocains des filiales à adopter une stratégie similaire.

### 3.1. Émergence de la RSE au Maroc

L'introduction de nombreuses mesures et réformes institutionnelles et juridiques, y compris la création de l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain), a concouru à l'essor de la RSE au Maroc (Hind et Belkhiri, 2014). Un autre facteur qui a contribué au développement de la RSE au Maroc est l'existence d'entreprises marocaines qui opèrent au niveau national mais qui ont une importante clientèle étrangère. Pour qu'elles puissent conclure un contrat avec eux ou poursuivre une relation d'affaires à plus long terme, une approche RSE doit être adoptée. Par exemple, pour accéder aux marchés internationaux, les entreprises textiles doivent disposer de labels et respecter un code de conduite (Hattabou et Louitri, 2011). En outre, pour commercialiser leurs produits à l'étranger, les entreprises de différents secteurs sont tenues de s'aligner aux exigences des autres pays en termes d'RSE. Tout au long de l'année 2005, les débats sur la RSE ont progressivement évolué. Les hommes d'affaires, les investisseurs et les entreprises ont été incités par Sa Majesté le Roi Mohamed VI à se pencher sur les enjeux et les indices de la RSE lors des Intégrales de l'Investissement. Les administrations et les organisations gouvernementales ont été sensibilisées à cette évolution en concevant des instruments et des mécanismes qui soutiennent les entreprises afin de faire reconnaître leur implication dans le domaine de la RSE. Cette reconnaissance a pour but de donner un cadre institutionnel à cette démarche d'intégration sociale des acteurs. Cet effort de reconnaissance est garanti par la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), à travers le « Label RSE de la CGEM », qui a été conçu sur le modèle de la norme ISO 26000.

### *3.1.1 Acteurs et initiatives de la RSE au Maroc*

« La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie » (extrait du message de S.M. Le Roi Mohamed VI à la troisième édition des Intégrales de l'investissement ; Royaume du Maroc, 2005). Afin de mieux préparer un climat propice à l'instauration de la RSE, des changements radicaux à plusieurs niveaux ont lieu. En termes de législation, le gouvernement marocain a introduit un nouveau code du travail en 2004 en vue de se conformer aux normes internationales du travail et aux normes des Nations unies en matière de droits de l'homme. La pierre angulaire de ce code est la mise en œuvre d'activités socialement responsables pour favoriser un environnement propice à la négociation collective et à la médiation par un tiers entre les parties concernées. En outre, ce nouveau code de travail tient compte des caractéristiques uniques de chaque secteur pour adapter au plus juste un certain nombre de mesure. On peut donc dire que la publication en 2004 du nouveau code du travail a été la première étape franchie par le gouvernement marocain pour créer les conditions de l'adoption de l'approche RSE par les entreprises. L'INDH a été fondée en 2005 par Sa Majesté le Roi Mohamed VI. Le projet, qui s'étend sur plusieurs années, a des objectifs à long terme. Son objectif principal est l'éradication de la pauvreté. Afin de permettre à toutes les parties concernées de contribuer à la transformation du peuple et de la nation, L'INDH a permis d'encourager l'inclusion d'objectifs sociaux dans la formulation des programmes d'investissement. En conséquence, le gouvernement marocain a promulgué un certain nombre de lois concomitantes dans le cadre du processus de normalisation. Le ministère de l'industrie et du commerce atteste de la forte demande du marché dans ce domaine. Au Maroc, un certain nombre de réformes législatives ont été entreprises (Jbara, N. 2017). Afin de reconnaître les entreprises marocaines pour leurs contributions aux activités menées dans un souci social, environnemental et de création de valeur, de même que l'adhésion à des objectifs de DD, la CGEM a lancé son label RSE en 2007 (Jbara, N. 2017). La norme ISO 26000 portant sur les lignes directrices de la RSE constitue une base solide sur laquelle s'appuie le label RSE de la

CGEM. Cet effort de normalisation vise à consolider les progrès et les initiatives juridiques en donnant à la composante sociale un caractère normatif plutôt que juridique. Tout cela dans le but d'instaurer un climat de fiabilité entre les nombreux acteurs du système socio-économique. Cette normalisation est soutenue par l'implication du Maroc dans la discussion et le développement de l'ISO 26000 dans le cadre de la Commission francophone. Selon la CGEM, la délivrance de ce label permet aux entreprises de favoriser les investissements et la durabilité de la croissance pour les parties prenantes. Pour cela, il faut d'abord s'assurer que toutes les lois sont respectées et que tout est conforme à la réglementation. Ensuite, afin d'aller au-delà de leurs obligations légales, les entreprises pourront maintenir des actions volontaires RSE telles que : la création de relations de travail solides avec leurs collaborateurs, la transparence sur la manière dont leurs activités interagissent avec leur environnement, etc. En 2019, conformément à la circulaire n°03/19 de l'AMMC relative aux transactions et à l'information financières, la Bourse de Casablanca a imposé aux sociétés marocaines cotées de diffuser le reporting ESG (économique, social et de gouvernance).

### *3.1.2. État des pratiques RSE au Maroc*

Un large éventail d'organisations axées sur les questions sociales, économiques et environnementales s'est développé au fil du temps au Maroc. Le gouvernement marocain a créé l'Instance centrale de prévention de la corruption en 2007 après avoir signé la Convention des Nations Unies contre la corruption (Hniche & Aquesbi, 2015). Les responsabilités de cette instance comprennent la mise en œuvre de mesures et de stratégies visant à réduire la corruption par l'utilisation des procédures de prévention et le maintien de la collecte de toutes les données pertinentes. Le gouvernement marocain a créé le Conseil de la Concurrence en 2009 ; il s'agit d'une entité d'État autonome chargée d'établir un environnement productif à la fois neutre et équitable. C'est pour cela que cette administration est chargée de veiller sur la transparence de toute action entre les acteurs économiques, via des analyses et des régulations de concurrence, la vérification des actions anti-concurrentielles, des mauvaises actions commerciales qui ne respectent pas la loi, des gestes qui montrent des concentrations économiques et des actions de monopole. Le Conseil national des droits de l'homme (CNDH) est une nouvelle organisation fondée en 2011. Cette organisation a pour vocation d'être pleinement informée sur les droits de l'Homme, y compris les libertés individuelles et collectives, et de les faire respecter dans le cadre des normes internationales et nationales en matière de droits de l'Homme. Elle veille également à ce que ces droits soient exercés dans le respect de la dignité humaine. Depuis 2012, l'indice Top Performers Vigeo Eiris classe les entreprises marocaines cotées en bourse en considérant leur engagement en faveur de la RSE et leur manière de gérer les risques associés au DD. Il évalue les performances des entreprises en se basant principalement sur 38 critères. Il repose ainsi sur 330 indicateurs qui s'appuient sur un certain nombre d'accords et de recommandations des Nations Unies. L'Observatoire de la Responsabilité Sociale au Maroc (ORSEM) a été créé en 2017 avec les objectifs suivants : encourager la production intellectuelle des acteurs de la RSE en s'imposant comme une plateforme d'échange incontournable, conseiller les acteurs nationaux sur la situation marocaine actuelle de la RSE, élaborer des propositions susceptibles d'aider les acteurs économiques à mettre en œuvre des politiques et/ou des programmes axés sur la RSE, et créer un baromètre social pour mesurer les pratiques RSE dans les entreprises. La Bourse de Casablanca a lancé en 2018 l'indice "ESG 10" pour suivre la performance des actions des entreprises qui adhèrent aux normes RSE. Pour attribuer une note aux entreprises, elle se base sur les trois critères ESG. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a été institué en 2021 par S.M. le Roi Mohamed VI pour servir de forum de discussion sur les différents objectifs stratégiques du pays. Ces travaux portent sur

l'impact de l'économie sur les politiques publiques, le rôle des facteurs sociaux et environnementaux dans le DD, ainsi que sur le vaste projet de régionalisation avancée. Le Conseil économique et social (CESE) a officiellement mis en place un ensemble de normes et de principes pour une nouvelle charte sociale qui couvre une variété de sujets, notamment : accessibilité aux services de première nécessité, prospérité sociale, insertion et solidarité, préservation de notre environnement, gouvernance efficace et responsable, démocratie sociale, etc. (CESE, 2011). Selon une étude de Rtel Bennani, G., et Chergi, B. (2022, p. 719) sur " L'état de la RSE au Maroc ", en 2022, à travers des entretiens avec des acteurs de la RSE au Maroc (analystes, auditeurs, gestionnaires, etc.), il a été découvert qu'il existe de nombreuses raisons qui poussent à adopter une stratégie RSE. Citons quelques exemples tirés de cette même étude:

- Le RSE est un instrument de référence et de sécurité qui garantit aux clients les implications responsables de l'entreprise ;
- L'ESR est un très bon outil pour se démarquer de la concurrence et permettre à l'environnement de l'entreprise de découvrir les solutions responsables de celle-ci ;
- Des activités RSE apparentes permettent également de renforcer la notoriété de l'entreprise et de créer un avantage compétitif non négligeable ;
- Les initiatives de la RSE qui sont conformes à la stratégie de l'entreprise favorisent le développement de flux de revenus nouveaux pour l'entreprise ;
- La RSE permet de motiver les collaborateurs, de réduire les risques et les coûts de fonctionnement ;
- La RSE est considérée comme un investissement profitable qui non seulement améliore l'environnement de travail et favorise l'interaction sociale au sein de l'organisation, mais qui, au fil du temps, augmente la productivité et la qualité du travail des collaborateurs ;
- La RSE permet ainsi aux entreprises de mieux réussir dans l'ensemble.

### 3.2. Défis et Contraintes de la RSE au Maroc

Même si plusieurs tentatives ont été faites pour l'encourager, il existe encore de nombreux obstacles à l'adoption généralisée de l'ESR au Maroc. Meknassi (2011) a identifié trois facteurs qui empêchent la mise en œuvre d'une démarche RSE, à savoir : l'expertise des salariés, les problèmes de fiabilité de l'information et le manque de financement pour soutenir cette démarche. Malgré le nombre extrêmement faible d'entreprises labellisées RSE par la CGEM, plusieurs entreprises marocaines participent à des activités de RSE sans même s'en rendre compte (N. Jbara, 2018). Ces actions ont une composante sociale envers les employés ainsi qu'une composante sociale en raison de la disponibilité de fonds pour le financement de projets sociaux, etc. Selon Jbara (2018), le développement de la RSE au Maroc peut avoir lieu par l'appropriation de trois éléments : le plan institutionnel, le plan organisationnel et le plan individuel.

#### *3.2.1. Les Écueils de la RSE au Maroc*

De nombreuses entreprises négligent d'utiliser les outils juridiques qui soutiennent et favorisent la transition vers la bonne gouvernance et un environnement d'affaires ouvert en ce qui concerne les éléments institutionnels. C'est pourquoi il existe une barrière à l'adoption d'une stratégie RSE en raison de l'ignorance juridique, du manque d'application de la loi et des pratiques commerciales qui ne soutiennent pas les conditions nécessaires à l'émergence de la RSE au Maroc. Pour des raisons organisationnelles, en réponse aux défis commerciaux, aux changements organisationnels, à l'instabilité de l'environnement des affaires, à la concurrence malhonnête, au coût de la mise en œuvre de la RSE, au dysfonctionnement du marché, etc, les entreprises marocaines peuvent-elles être motivées pour investir afin d'adopter une approche RSE. Sur le volet individuel, les difficultés de l'application des pratiques RSE par les managers

des entreprises, reviennent à la base d'éducation défaillante qui relie l'activité de l'entreprise à une seule chose qui est le gain d'argent et la recherche d'enrichissement. Et ce, malgré que les managers aient de bonnes croyances et des valeurs solides. Selon la même étude de Rtel Bennani, G. , Chergi, B. (2022, p. 719-720), les freins de l'adoption d'une approche RSE sont:

- La mise en œuvre de la RSE n'est pas un processus aisé, parce qu'elle requiert des ajustements significatifs des procédures organisationnelles, ainsi que des comportements et des habitudes des individus ;
- Les actions des organisations dans la mise en œuvre des normes sociales sont influencées par des facteurs à la fois internes et externes, tels que la philosophie interne de chaque entreprise, la déontologie, la volonté des responsables, les enjeux de la mondialisation, les aspects politiques ;
- La grandeur de l'entreprise et les convictions morales des dirigeants ont un impact sur la manière dont la RSE est appliquée ;
- L'adoption de la RSE se heurte à plusieurs obstacles : Des facteurs supplémentaires coûteux incluent un manque de prise de conscience et de savoir, un défaut de directives claires et de stratégie homogène, un problème de communication avec les parties prenantes, un problème de respect de la loi, un certain manque de préparation et des obligations de projet floues.
- Les prescriptions gouvernementales, les encouragements et la visibilité de l'irresponsabilité de certaines entreprises font défaut.

Dans le cas du Maroc, et conformément à la Confédération marocaine des TPE-PME, les PME, qui représentent 95 % de l'ensemble des entreprises, dominent le tissu économique du pays. L'instabilité financière, les difficultés en matière d'organisation, le faible niveau de ressources technologiques et de ressources humaines sont des caractéristiques des PME qui rendent difficile le développement et la réalisation d'une stratégie RSE car l'objectif premier des PME est de générer des profits avant de s'organiser en interne et de réaliser efficacement leurs activités (H. Moustadraf, 2021). Selon Boltanski et Thévenot (1991), les PME sont en effet pilotées par des dirigeants qui ont une vision parfois brouillée, de mauvaises stratégies, de mauvaises actions personnelles, un management inefficace, un manque de KPI et d'outils de suivi, ainsi qu'un manque de méthodes adaptées au marché ou l'utilisation de méthodes obsolètes (H. Moustadraf, 2021). En conséquence, la santé financière des PME et la vision à court terme des dirigeants les empêchent de se lancer dans des projets RSE susceptibles d'entraîner des coûts plus élevés à court terme (H. Moustadraf, 2021). Le paternalisme traditionnel constitue le fondement de la gestion des affaires au Maroc, auquel les managers sont attachés (Mezuar, 2002). C'est pourquoi des chercheurs se sont intéressés à cette valeur (El Amrani et Chebihi, 2003 ; El Aoufi (dir.), 2000) et illustrent comment le volet social des entreprises est largement marqué par des comportements de direction basés sur la dépendance des salariés à leur égard. D'autre part, les employés qui travaillent pour ce type de management se surpassent en croyant que c'est la seule façon de faire des affaires qui puisse garantir le succès. Par conséquent, ces pratiques ont pour effet de rendre les exigences et les attentes des parties prenantes, y compris les syndicats internationaux et les organisations non gouvernementales, moins connues, ce qui influe sur les chances de réussite du dialogue social (Ettahiri, 2009). Les syndicats marocains, cependant, opèrent selon une logique différente de celle du RSE, car leurs actes ont longtemps été marqués par des confrontations. Par conséquent, il a été découvert qu'une négociation sociale basée sur l'ESR est difficile (Hamoumi, 2005). Un élément qui constitue un autre frein à la mise en œuvre d'une démarche RSE est la question des ressources humaines (RH). De nombreuses entreprises, notamment les PME, n'ont pas de direction ou de service RH, ce qui empêche d'avoir une direction RSE puisqu'il n'y a pas d'environnement favorable à son développement (H. Moustadraf, 2021). Ainsi, le cadre éducatif marocain ne se propose pas de former à la RSE, il se base uniquement sur les disciplines qui

encouragent la compétition et ne prévoit des thèmes de RSE que dans les plans de second rang ou de rang inférieur (Ettahiri, 2009).

*3.2.2. RSE et la crise du Covid-19*

Le système financier global sera négativement affecté par la crise COVID-19 de 2020. Cependant, avec le développement de nouvelles capacités et l'importante création de valeur, la RSE a évolué vers un facteur ayant une influence sur la société. C'est pourquoi les RH ont besoin d'accorder une priorité absolue à la démarche RSE, tout en s'efforçant de créer une communication efficace qui démontre le véritable intérêt de l'entreprise pour ses salariés (Naciri R., 2021). Le Covid-19 a mis la RSE à la lumière de la réalité. En effet, la pandémie semble être un test du sérieux avec lequel les entreprises prennent en compte les questions sociales et environnementales (Naciri R., 2021). Par conséquent, il est tout à fait certain que les entreprises ayant géré cette crise et réussi à en faire sortir avec un minimum de pertes sont celles qui ont constamment maintenu des rapports étroits avec leurs fournisseurs, qui ont établi des lignes communications ouvertes avec leurs employés, qui ont activement contribué au progrès de leurs communautés locales, qui ont mis en œuvre avec succès des changements organisationnels, etc. (Naciri R., 2021). Cependant, les entreprises qui perçoivent la RSE comme une question de publicité et de communication ont rencontré un certain nombre de problèmes et de difficultés. En effet, la crise sanitaire a prouvé que les entreprises devaient embrasser des pratiques socialement et écologiquement responsables en vue d'améliorer leur capacité à s'adapter et leur flexibilité vis-à-vis d'un contexte en constante évolution (Naciri R.,2021). Dans son article "Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19 ?" Naciri R. (2021) propose un certain nombre de mesures pour aider les entreprises à affronter la situation de crise tout en s'engageant dans une démarche RSE. Ces actions sont conformes aux normes sociales, environnementales, managériales et juridiques :

- Préserver les interactions sociales et améliorer les rapports professionnels. Les fondements de l'établissement d'une logique de collaboration entre employeurs et employés, en particulier en période de crise ou d'après-crise, sont des liens de collaboration clairs et transparents et une participation sociale structurée (Normandie, 2020). Les délibérations sur un nouveau modèle de collaboration plus innovant doivent se dérouler au milieu de cette crise, tout en tenant compte des discussions sociales sur les questions économiques liées aux revenus des employés et sur les questions de santé liées à leur bien-être ;
- Gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Afin de garantir le bon fonctionnement du travail et de réduire les atteintes à l'intégrité physique et au bien-être, on mentionne de très bonnes pratiques qui s'appuient sur le référentiel ISO 45001 v2020 relatif aux systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. L'entreprise doit prendre des dispositions pour réduire les risques corporels en augmentant la sécurité sur le lieu de travail. Mais elle doit aussi se préoccuper du confort de ses salariés, surtout en cette période anxieuse et stressante. Par conséquent, l'entreprise, que ce soit en temps de crise ou en temps normal, doit fournir un cadre de travail approprié ;
- Planifier les situations d'urgence. Toute entité doit être capable de faire face à tout moment à des scénarios défavorables, comme l'a montré la récente crise de Covid-19 (Crisp, 2020). À cette fin, elle doit toujours disposer de plans d'urgence. Ces dernières lui permettent à la fois de mettre immédiatement en œuvre les ressources nécessaires pour faire face à la menace et de réduire le sentiment de surprise qui s'installe au début de la crise. La démarche de gestion de crise permettra de prévoir les scénarios potentiels afin de retourner à une situation normale très rapidement en garantissant la protection des individus et des propriétés grâce à l'utilisation de dispositifs d'urgence.

- Un transfert d'informations efficace. L'une des pierres angulaires de la stratégie de crise est la communication en situation de crise. La diffusion de la bonne information par le bon canal, avec un message clair, direct, multilingue et en temps réel, permet de réduire le risque de propagation des rumeurs, en particulier en période de panique et de stress ;
- Résolution des questions juridiques liées à la crise. La crise du COVID-19 a entraîné un certain nombre de problèmes juridiques pour les entreprises, notamment en ce qui concerne les paiements et les réclamations des employés. La majorité des emplois sur le marché marocain étant occupés par des entreprises privées, le gouvernement devra prendre de nouvelles mesures juridiques dans le cadre de plans d'urgence afin de préserver le tissu économique du pays.

Les entreprises auront du mal à revenir à la normale pendant cette période, notamment en ce qui concerne les activités de gestion, de RH et de communication. C'est pourquoi la RSE est une réponse à long terme pour sortir d'une crise avec un minimum de dégâts. Pour mettre en place une approche RSE, les acteurs économiques ont besoin de mettre en place un changement organisationnel par l'utilisation de nouvelles procédures, un changement de culture, un changement de style de management, etc. (Naciri R.,2021).

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le contexte d'un paysage économique en évolution de plus en plus rapide au cours des dernières décennies, cet article a cherché de mettre l'accent sur la problématique de la RSE dans ses différentes dimensions tout en abordant le contexte empirique marocain. L'objectif de cet article n'était pas seulement de « lister » les définitions et les conclusions scientifiques en matière de la RSE, mais d'essayer de rendre cette dernière un concept abordable aux chercheurs et aux chefs d'entreprises, pour qu'ils agissent dans une voie de développement plutôt durable qu'opportuniste ou court-termiste. Pour cela, les acteurs économiques qui veulent adopter une approche RSE doivent entreprendre un changement organisationnel. De plus, il est préférable de considérer la voie vers l'adoption d'une approche RSE comme une initiative de changement qui peut transformer la culture de l'entreprise et sa relation avec la communauté, le pays et/ou le monde (Stoughton et Ludema, 2012). Mais, il convient de noter qu'environ 70 % de toutes les initiatives de changement échouent (Burnes et Jackson, 2011). Car, il existe probablement une discorde entre l'initiative de changement d'une organisation et les personnes qui entreprennent le changement (Rosenberg et Mosca, 2011 ; Heijden et al., 2012). Néanmoins, les débats académiques restent à la fois enrichissants et nécessaires pour poursuivre la recherche d'un changement organisationnel durable non seulement pour les entreprises, mais aussi pour la société dans son ensemble.

## RÉFÉRENCES :


1. Ahmed, J.U., Islam, Q.T., Ahmed, A., Faroque, A.R., Uddin, M.J., (2021) "Corporate social responsibility in the wake of COVID-19: multiple cases of social responsibility as an organizational value", Society and Business Review, Vol. 16 No. 4, pages 496-516
2. Al-Najjar, B. and Anfimiadou, A., (2012), "Environmental policies and firm value", Business Strategy and the Environment, Vol. 21, pages 49-59
3. Aguilera Caracuel, J., Guerrero Villegas, J., (2017) "How Corporate Social Responsibility Helps MNEs to Improve their Reputation. The Moderating Effects of Geographical Diversification and Operating in Developing Regions", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 25, No.4

4. Aguinis, H., Glavas, A., (2017) “On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work”, Journal of Management, Vol. 45, No.3
5. Appelbaum, S., Calcagno, R., Magarelli, S., Saliba, M., (2016) “A relationship between corporate sustainability and organizational change (Part One)” Industrial and Commercial Training, 48(1), pages 16-23
6. Appelbaum, S., Calcagno, R., Magarelli, S., Saliba, M., (2016) “A relationship between corporate sustainability and organizational change (Part Two)” Industrial and Commercial Training, 48(1), pages 16-23
7. Appelbaum, S., Calcagno, R., Magarelli, S., Saliba, M., (2016) “A relationship between corporate sustainability and organizational change (Part Three)” Industrial and Commercial Training, 48(1), pages 16-23
8. Arum Yudarwati, G., Tjiptono, F., (2017) "An enactment theory perspective of corporate social responsibility and public relations", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 35 No.5
9. Benaicha, O., (2017), “La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs“
10. Boubakary, B., (2017) , “Les déterminants de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans les pme au Cameroun“
11. Brown, B.C., (2012), “Leading complex change with post-conventional consciousness”, Journal of Organizational Change Management, 25(4), pages 560–575
12. Burnes, B., Jackson, P., (2011), “Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values”, Journal of Change Management, 11(2), pages 133–162
13. Catano, V. M., & Morrow Hines, H., (2016) “The Influence of Corporate Social Responsibility, Psychologically Healthy Workplaces, and Individual Values in Attracting Millennial Job Applicants”, Canadian Journal of Behavioural Science, pages 142–154
14. Chang, D., Kuo, L.R., (2008), “The effects of sustainable development on firms’ financial performance – an empirical approach”, Sustainable Development, Vol. 16, pages 365-380
15. Daily, B.F., Huang, S., (2001), “Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management”, International Journal Of Operation & Production Management 21(12), pages 1539-1552
16. Delpuech, C., (2012), “Pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d’une mission de service public s’approprient-ils les concepts de RSE et de Développement Durable ? Application aux cas de La Poste et de GDF SUEZ“
17. Dežmar-Krainz, K., (2015) “Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context”, Megatrend Review, 12(2), pages 137-153
18. Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995), “The stakeholder theory of the corporation” The Academy of Management Review Vol. 20, pages 65-91
19. Doni, F., Corvino, A., Bianchi Martini, S. (2022) “Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry”, Social responsibility journal, Vol. 18 No. 3, pages 636-662
20. Dyllick, T., Hockerts, K., (2002), “Beyond the business case for corporate sustainability”, Business Strategy and the Environment, 11(2)
21. Elbousserghini, J., (2018), “L’intégration de la responsabilité sociale de l’entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME : Cas des PME marocaines labellisées RSE”
22. Elkington, J., (1997), “Cannibals with forks - The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Capstone Publishing Limited
23. Favotto, A., Kollman, K., (2019), “Mixing business with politics: Does corporate social responsibility end where lobbying transparency begins?” Regulation & Governance
24. Freeman R. E. (1984), “Strategic Management : A Stakeholder Approach”
25. Frye, E., (2020), “The role of HDR in influencing ethical behavior and corporate social responsibility within organizations”

26. Gautier, A. and Bonneveux, E., (2021) “The Diffusion of Corporate Social Responsibility Within an Organizational Field: an Analysis through the Complementary Lenses of Neo-Institutional Theory and Actor-Network Theory”, M@n@gement, 24
27. Ghobadian, A., Money, K.,. Hillenbrand, C., (2015), “Corporate Responsibility Research: Past—Present—Future”, Group & Organization Management, Vol. 40(3) 271–294
28. Hammach, M., (2016), “L’impact de la responsabilité sociale de l’entreprise sur l’implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l’industrie agroalimentaire au Maroc”
29. Heijden, A., van der, Cramer, J.M. and Driessen, P.P.J., (2012), “Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary”, Journal of Organizational Change Management, 25(4), pages 535-559
30. Ingham, M., Havard, C., (2015) “CSR as Strategic and Organizational Change at Groupe LaPoste”, Journal of Business Ethics, 146, pages 563–589
31. Jacobs, B.W., Singhal, V.R. and Subramanian, R., (2010), “An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm”, Journal of Operations Management, Vol. 28, pages 430-441
32. Jang, S., Ardichvili, A., (2020) “Examining the Link Between Corporate Social Responsibility and Human Resources: Implications for HRD Research and Practice”, Human Resource Development Review, Vol. 19(2), pages 183 –21
33. Jensen, M.C., (2001), “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function”, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 22, pages 32-42
34. Kammas, S., (2015), “Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques marocains : quel levier de performance globale ?”
35. Leal, G.G., Fa, M.C., Pascola, J.V., (2003), “Using environmental management systems to increase firms’ competitiveness”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 10(2):101-110
36. Lo, S., (2010), “Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 17, pages 311-319
37. McWilliams, A., Siegel, D.S., Wright, P.M., (2005), “Corporate social responsibility: strategic implications”, Journal of Management Studies, Vol. 43, pages 1-18
38. Meziane, G., (2016), “Contribution des pratiques RSE à l’éclatement du plafond de verre et à l’engagement des femmes cadres: le cas de deux entreprises au Maroc“
39. Millar, C., Hind, P. and Magala, S., (2012), “Sustainability and the need for change: organizational change and transformation vision”, Journal of Organizational Change Management 25(4), pages 489-500
40. Mishra. A., Mishra, D., (2013), “Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology”, Engineering Economics 24(3), pages 254-266
41. Moneva, J.M., Rivera-Lirio, J.M. and Muñoz-Torres, M.J. (2007), “The corporate stakeholder commitment and social and financial performance”, Industrial Management & Data Systems 107(1), pages 84-102
42. Naciri, R., (2021), “Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19 ?“
43. Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., Mulder, M. (2020), “Learning Organization for Corporate Social Responsibility Implementation; Unravelling the Intricate Relationship Between Organizational and Operational Learning Organization Characteristics”
44. Panagiotakopoulos, P., Espinosa, A., Walker, J., (2015) “Integrated sustainability management for organizations”, Kybernetes 44(6), pages 984-1004
45. Pätäri, S., Jantunen, A., Klyäheiko, K. and Sandström, J. (2011), “Does sustainable development foster value creation? Empirical evidence from the global energy industry”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol. 19, pages 317-326

46. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002), “The competitive advantage of corporate philanthropy”, Harvard Business Review 80(12), pages 56-68
47. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), “Creating shared value; how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, Harvard Business Review 89(1-2), pages 62-77
48. Preston, L.E. (1990), “Stakeholder management and corporate performance”, Journal of Behavioral Economics Vol. 19, pages 361-375
49. Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Michinel-Álvarez, M., Reyes-Santías, F., (2021) “Corporate Social Responsibility and Family Business in the Time of COVID-19: Changing Strategy?”
50. Rtel Bennani. G., Chegri, B.E, (2022), “État des lieux de la RSE au Maroc“
51. Schafer, P., (2016), “La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000“
52. Schinzel, U., (2018) "Responsible leadership and Corporate Social Responsibility (CSR) in Luxembourg", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26 No.3
53. Sroufe, R., (2017) “Integration and Organizational Change Towards Sustainability”, Journal of Cleaner Production, Vol. 162, pages 315-329
54. Stephan, U., Patterson, M., Mair, J., (2016) “Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes”, Journal of Management, Vol. 42, No.5
55. Staniškienė, E., Stankeviciute, Z. Daunorienė, A., (2019) “Corporate Social Responsibility and Inter-Organisational Trust in a B2B Context”, Quality innovation prosperity, 23(2):46
56. Subramaniam, N., Kansal, M., Mihret, D.G. and Babu, S., (2019) “Outsourcing mandated corporate social responsibility in India: risks and performance”, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 15 No. 3, pages 453-472
57. Taoukif, F., (2014), “Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétale des entreprises marocaines labellisées RSE”
58. Tuan, L.T., (2014) “Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR”, Journal of Business Ethics, 135, pages 145–159
59. Van Rooij, B., Fine, A., (2018) “Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy”, Administrative Sciences, 8(3), 23-61.
60. Xu, Y., Zeng, G., (2020) “Corporate social performance aspiration and its effects”, Asia Pacific Jour

# La commu nication sociétale des entreprises et la perception des consommateurs : quel effet sur le capital-marque

**Kouchih Abdelouahid**
*Université Hassan 2*
*Email : **a.kouchih@gmail.com***

**Akhssassi Youssouf**
*Université Hassan 2*
*Email : **youssefswi@gmail.com***

***Le Résumé :***

*Cette article a pour principal objectif de comprendre la perception des consommateurs marocains face à la communication sociétale des entreprises en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes, la théorie d'attribution, et la théorie du signal. cette recherche tente de montrer le rôle important du processus attributionnel sur l'attitude des consommateurs , mais aussi l'impact d'autres concepts sur le capital-marque.Ainsi une démarche qualitative a été suivie en vue de comprendre les différentes dimensions associées à nos concepts.*

***Mots clés***: *Capital-marque ; communication sociétale ; Perception ; Attitude ; Confiance*

***Abstract :***

*The main objective of this article is to understand the perception of Moroccan consumers regarding corporate social communication based on stakeholder theory, attribution theory, this research attempts to show the important role of the attributional process on the consumer attitude, but also the impact of other concepts on brand equity. Thus a qualitative approach was followed in order to understand the different dimensions associated with our concepts*

***KEYWORDS:*** *Brand equity; societal communication; Perception ; Attitude ; Trust*

## 1.INTRODUCTION

la communication sociétale est devenue aujourd'hui une pratique qui traduit l'engagement d'une marque et ce dans le milieu d'une société caractérisée par un mode de consommation contemporaine, où les consommateurs perçoivent les marques autrement , en se basant sur des évaluations de nature sociétale. C'est en réponse aux attentes des consommateurs que la majorité des marques s'engagent dans ces pratiques. Plusieurs recherches antérieurs ont pu démontré le lien entre l'engagement dans une cause d'ordre sociétale et la construction du capital-marque( Keller, 2003).

D'une logique capitaliste de l'entreprise ( Friedman, 2007) axée sur la maximisation du profit à une logique sociale axée sur les principes de la communauté et l'environnement (Sen et Bhattachayra,2001).Dès lors, on commence à parler de la RSE . cette nouvelle logique insiste

sur la satisfaction de toutes les parties-prenantes, mais cela nécessite pour la réussite de l'impact de cet engagement la prise de conscience de toutes les parties-prenantes.

La RSE permet d'offrir des avantages en termes d'image et de réputation qui sont difficile à être imiter par les concurrents. La RSE permet donc à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel et de se démarquer de ses concurrents (Didier Louis, et al 2021).De plus, la RSE permet de développer et d'entretenir une relation durable et à terme la fidélité des clients, grâce à l'identification à ce type d'actions.

Selon ( Kotler et Lee, 2005), la prise en compte dans la stratégie de communication la tendance des pratiques de consommation notamment en relation avec les thèmes de développement durable peut améliorer la réputation de la marque mais aussi de développer un avantage concurrentiel.Ainsi de nos jours même que la pratique de la communication sociétale est courante chez un bon nombre de marques, elle en demeure moins pour les recherches académiques en relation avec la perception des consommateurs marocains à l'égard de la communication des pratiques RSE.De manière plus précise la plupart des recherches académiques se sont contentées sur le plan théorique sur le lien entre l'engagement dans une cause sociétale et le concept du capital-marque , mais à notre connaissance rare sont les recherches qui ont traité le lien entre la communication des pratiques RSE et la construction du capital-marque.

Ce constat nous amène à travers cette recherche d'analyser le lien qui peut exister entre la communication des pratiques de la RSE et la construction du capital-marque. En se basant sur le plan théorique sur les différentes théories en relation avec nos concepts , et sur le plan empirique à travers une étude qualitative ayant comme objective d'analyser les perceptions des consommateurs marocains à l'égard de la communication des pratiques de la RSE et de comprendre le lien de ces pratiques avec la construction du capital-marque.

## 2. THEORIES MOBILISEES :

Pour répondre à notre problématique qui est l'explication de la relation qui peut exister entre la communication sociétale et le capital-marque , nous avons mobilisé un carde théorique qui sera en adéquation avec les variables et les concepts étudiés.

### 2.1.. LA THEORIE D'ATTRIBUTION :

La théorie d'attribution(Heider,1944) a pour objectif d'expliquer comment l'individu traite les actions qu'il observe. Cette théorie tente d'expliquer la manière avec laquelle l'individu accorde les causes qui résultent d'un comportement qu'il soit comportement individuel ou celui d'autrui. Ces causes dépendent de deux types de facteurs : internes et externes .

La mojorité des recherches antérieures dans le contexte de la communication sociétale sont partis avec comme base d'explication la théorie d'attribution dans le but est d'évaluer soit d'une manière positive ou négative une communication sociétale . Ainsi ces recherches antérieures ont identifié deux types de causes de ces types de communication , Des causes intrinsèques (liés à l'acteur) , globalement sont positives qui sont en faveur de la communauté , et des causes extrinsèques qui sont globalement négatives comme opportuniste et à but de récompense.

### 2.2. LA THEORIE DU SIGNAL :

Maintes recherches ont utilisé la théorie du signal pour l'explication du concept de capital-marque , d'autres l'ont utilisé dans d'autres contextes comme la communication. Selon cette théorie la communication des entreprises sur leurs engagements sociétaux permet de transmettre des signaux à destination des parties prenantes, ainsi ces signaux peuvent pourront améliorer la réputation de l'entrprise( Deephouse et Carter, 2005). Ces signaux peuvent se porter sur des dimensions éthiques et responsables de l'entreprise en vue d'atténuer l'incertitude du consommateur et instaurer un climat de confiance toute en partageant les informations indispensables.

### 2.3. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES:

La théorie des parties prenantes qui date son apparition dans les années 80 par (Freeman 1984) qui postule que l'entreprise doit être considérée comme une entité liées à d'autres organismes sociaux dont le but est de satisfaire les besoins de la société. Elle souligne que les acteurs ne sont toujours pas guidés par l'approche-profit et maximisation de l'utilité , mais sont aussi guidés par la composante relationnelle.

## 3. LE CADRE CONCEPTUEL: LA COMMUNICATION SOCIETALE ET LE CAPITAL-MARQUE

Pour mieux cerner les variables et leurs facettes , cette partie sera consacrée aux différentes définitions mais aussi aux relations entre les variables validées dans la litérature.

### 3.1. LA MARQUE

Le concept de la marque a fait l'objet de plusieurs tentatives de définitions. En effet l'angle de vue du concept de la marque se diffère selon le type d'activité de l'entreprise , selon la nature du produit . par exemple , une marque des produits alimentaires dont la fréquence d'achat supérieure se diffère d'une marque de voiture . selon ( Kotler et dubois ) , une marque est un nom, un terme , un signe , un symbole , un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents. Selon cette définition la marque se voit sous l'optique marchande et concurentielle . pour David A.Aaker , une marque est une expérience de consommation et le souvenir laissé dans la mémoire du client . selon cette définition l'expérience et le ressenti envers la marque s'accumulent et constituent des éléments à la base de l'attitude envers la marque.

### 3.2. LE CAPITAL-MARQUE

À son tour le concept du capital-marque intéresse plusieurs auteurs notamment( Keller, 1993), pour qui ‘’le capital-marque du point de vue consommateur désigne l'effet differentiel de la connaissance de la marque sur la réaction du consommateur à la commercialisation de la marque ‘’. Ainsi selon le même auteur la construction du capital marque s'appuie sur un ensembles de critères notamment : la résonance,les jugements, les sentiments, les performances, les images et la saillance.

Deux visions distinctes qui se sont présentes dans la litérature traitant le concept du capital-marque . une vision centrée sur le point de vue de l'entreprise, et une vision centrée sur le point de vue du consommateur. Pour la première vision le capital-marque l'accent est mis principalement sur l'impact de la marque sur les flux comptables et financiers dues à la présence de la marque( Biel, 1992; Simon et Sullivan, 1993). Pour la vision centrée sur le consommateur

l'accent est mis sur l'impact de la marque sur le comportement et le choix de cette marque( Kamakura et Russel, 1993).

### 3.3. CONSTRUIRE LE CAPITAL-MARQUE :

Construire une marque forte est un objectif fondamental de toutes organisations. Selon (Keller,2001) le pouvoir d'une marque réside dans ce qui réside dans l'esprit des clients. L'enjeu pour les spécialistes du marketing réside dans le fait que les clients soient dans la mesure où ils bénéficient du bon type d'expériences avec les produits d'une manière à ce que les pensées et sentiments,images,croyances,perceptions et opinions, souhaitées soient lies à la marque. Selon le même auteur un programme d'un marketing sociétal bien conçu pourrait fournir de nombreuses associations importantes à une marque. Ainsi ( Keller , 2001) a proposé 5 moyens d'un programme qui pourra contribuer à renforcer le capital-marque à savoir: Développer la notoriété de la marque,améliorer l'image de marque et établir la crédibilité de la marque puis évoquer les sentiments de la marque et créer un sentiment de communauté de marque et susciter l'engagement de la marque.

### 3.4. LA CREDIBILITE ET LA COMMUNAUTE DE LA MARQUE:

La crédibilité de la marque signifie comment la marque est perçue comme crédible . Selon ( Keller et Aaker 1992), une marque est crédible en termes de 3 dimensions : l'expertise , la fiabilité , la sympathie.

L'identification à une communauté de marque peut permettre aux clients de ressentir le sentiment d'appartenance à une affiliation avec d'autres personnes qui appartiennent à la même communauté . Selon ( Muniz et O'Guinn, 2000), les communautés de marque se définissent comme des communautés spécialisées, non liées géographiquement , basées sur un ensemble structuré de relations sociales entre les utilisateurs d'une marque. Ils soulignent qu'au sein de ces communautés il ya une conscience partagée, des rituels et des traditions et un sens de la responsabilité morale.

### 3.5.L'AMELIORATION DE L'IMAGE DE MARQUE:

Parmi les étapes importantes dans la construction du capital-marque on trouve La notoriété de la marque(Fournier, 1998), ainsi pour améliorer l'image de marque cela implique de créer un sens à la marque pour mieux se représenter dans l'esprit des clients. Plusieurs types d'associations peuvent être liées au marque qu'elles soient fonctionnelles ou abstraites. En particulier , pour créer un capital-marque, il est important que la marque ait des associations de marque fortes, favorables et uniques(Keller, 1993). Le marketing sociétal offre plusieurs moyens de créer une différenciation de marque aussi favorable.ainsi le marketing sociétal n'inclue pas beaucoup d'impact sur des considérations plus fonctionnelles liées aux performances, mais donne beaucoup d'importance aux associations liées au personnalité de la marque et ses valeurs.

### 3.6. LA COMMUNICATION SOCIETALE

Le concept de la communication sociétale traduit les actions de la RSE . En d'autres termes il s'agit de communiquer sur les pratiques des entreprises via les canaux de communications offerts. Selon ( Lantos , 2001) c'est à partir des années 90 que la RSE devient un sujet de grand public et que ces actions peuvent s'exprimer sous la forme da la communication sociétale .

Aujourd'hui avec les Nouvelles technologies de l'information les entreprises peuvent communiquer sur leur engagement sociétal via leur site commercial ou publier des rapports sociaux sur leurs activités , ce qui donne lieu à une augmentation da la crédibilité de ces actions à l'égard des consommateurs ( Duong, 2004).

La communication sociétale vise à répondre aux attentes des parties prenantes notamment les investisseurs, les consommateurs, Les ONG. Avec le mouvement consumériste et des compagnes de boycott , le consommateur devient de plus en plus sensibilisé aux pratiques sociétales des entreprises, ce qui pousse les chercheurs à s'interroger sur l'éventuel effet de la communication sociétale sur l'attitude des consommateurs et leurs réactions.

### 3.7. LA COMMUNICATION SOCIETALE ET LE CAPITAL-MARQUE :

La communication sociétale pourait affecter la crédibilité de la marque qui constitue une composante du capital-marque à travers les trois dimensions de la crédibilité. En effet, les consommateurs peuvent percevoir une entreprise disposée à investir dans la communication sociétale comme étant plus soucieuse de ses clients et plus fiable . les programmes de communication sociétale peuvent être efficace pour créer de la crédibilité, car l'organisation à but non lucratif peut être perçue comme une source hautement crédible.

Un programme de la communication sociétale avec comme objet de défendre une cause d' intérêt public peut servir comme point de ralliement pour les utilisateurs de la marque et un moyen pour se connecter et partager des expériences avec d'autres consommateurs . Les spécialistes du marketing peuvent bénéficier des groupes en ligne qui ont été créés autour de questions liées à une cause. La marque peut même servir de point d'alliée pour ces efforts en ligne.

Les activités non citoyens à travers la publicité engendrent des effets négatifs sur l'attitude des consommateurs comme par exemple le travail des enfants ( Swaen et Vanhamme, 2003). Cela veut dire qu'une communication sur l'engagement sociétal en matière de RSE vont influencer positivement l'attitude vis-à-vis de l'entreprise.

## 4. PRECIS METHODOLOGIQUE:

Cette recherche a pour but d'explorer les perceptions des consommateurs responsables envers la communication sociétale des entreprises en matière de la stratégie RSE. Cela s'inscrit dans la démarche de churchill, De ce paradigme cette recherche vise à développer et à générer des dimensions reflétant la perception des consommateurs à propos des entreprises engagées. Cet objectif méthodologique nous amène à avancer avec prudence et à revisiter un itinéraire parfaitement absolu.

Une démarche qualitative a été adoptée en concordance avec l'objectif méthodologique. Pour répondre à notre problématique initiale des entretiens semi-directifs ont été fait avec un échantillon de 10 Personnes dont le critère de représentativité a été respecté. Conformément aux profils des consommateurs responsables (Lecompte, 2005). À savoir : le sexe, l'âge, le statut économique, le niveau d'étude du répondant.

### 4.1.RESULTATS ET DISCUSSIONS:

Nous avons procédé au traitement des réponses des interviewés par une analyse horizontale-verticale que nous présentons ci-dessous :

Notre première analyse horizontale a révélé que pour certaines personnes, la notion de la communication en matière de la RSE est limitée à tout ce qui est environnemental.

-La seconde dimension importante est proche de la première : il s'agit du respect de la santé des consommateurs. En effet, les répondants recherchent de plus en plus des produits naturels et sains pour eux. En plus de l'intérêt accordé à l'environnement et au respect de la santé des consommateurs, une partie des répondants se réfère également à la dimension sociale d'une manière générale pour définir une entreprise engagée et responsable. Ce groupe de consommateurs perçoit une entreprise comme responsable une entreprise qui respecte ses employés et qui n'exploite pas les gens.

Notre analyse verticale de l'ensemble des interviewés nous a permis de distinguer entre 2 Dimensions : La première dimension affirme que ce type d'engagement en matière de la communication de le RSE a un effet positif sur la perception de l'entreprise .La deuxième dimension indique que ces pratiques d'engagement sociétal sont fait par obligation de l'environnement qui est caractérisé par une forte concurrence.

## 5.CONCLUSION :

En guise de conclusion , la finalité d'une stratégie d'engagement sociétal est de maintenir un équilibre entre l'environnement et le profit mais aussi une justice sociale. Ainsi malgré que La communication sociétale a suscité l'intérèt de plusieurs chercheurs antérieurs elle en demeure à affronter quelques obstacles .

La communication sur les les initiatives sociétales des entreprises peut générer le scepticisme des consommateurs, ce qui peut avoir un impact négatif sur la marque(Yoon et al,2006). En conséquence la communication en matière de la RSE fait face à un défi important qui est comment minimiser le scepticisme et transmettre les motivations intrinsèques de l'entreprise.

Les recherches traitant la RSE et ses enjeux ont montré que l'importance de degré avec lequel les consommateurs perçoivent une marque comme étant responsable et sincère dans ses objets et motivations à s'engager dans une cause d'ordre sociale a un impact positif sur leurs intentions et réponses( Shankar et al.,2003).

Pour faire face à ce constat de scepticisme , Les chercheurs se sont intéressés aux facteurs qui peuvent augmenter la sinscérité perçu . un facteur parmi d'autres qui peut augmenter cette sinscérité est le canal de la communication par lequel le message est transmis. Selon la théorie classique de la communication la réaction des consommateurs est négative face à un source de communication non crédible. Par contre les consommateurs ont tendance à réagir positivement à un source de communication crédible.Ainsi selon ( Simmons et Becker-Olsen , 2006), les entreprises ont intérèt à communiquer leurs initiatives sociales via des sources fiables tells que des éditoriaux ou des classements RSE plutot que des sources d'entreprises.

L'utilisation dans la stratégie marketing la dimension de la communication sur la pratique de la responsabilité sociétale des marques a pour objectif d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des consommateurs mais aussi auprès d'autres parties prenantes. Cependant ce constat accuse beaucoup de débats notamment lorsqu'il s'agit d'identifier les entreprises véritablement responsable. Cela conduit à une confusion et encourage le phéonomène de "greenwashing" et peut rendre les inititiatives de RSE moins efficace.

**BIBLIOGRAPHIES :**


Biel, A. L. (1997). Discovering brand magic: the hardness of the softer side of branding. International Journal of Advertising, 16(3), 199-210.

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. Journal of management Studies, 42(2), 329-360

Duong, Q. L., & Robert-Demontrond, P. (2004, October). Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise: enjeux et perspectives. In Colloque CIDEGEF "Filemanagement

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. Journal of consumer research, 24(4), 343-373.

François-Lecompte, A. (2005). La consommation socialement responsable: proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur. Doctoral thesis, University Pierre Mendès France, Grenoble, 2

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. Academy of management review, 24(2), 233-236.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In Corporate ethics and corporate governance (pp. 173-178).

Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. Psychological review, 51(6), 358.

Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands.

Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. Interactive marketing, 5, 7-20.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause,"corporate social marketing" leads the pack. Social marketing quarterly, 11(3-4), 91-103.

Kotler, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2003). Marketing management. 11e éd. Upper Saddle River NJ.

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. Journal of consumer marketing, 18(7), 595-632.

Louis, D., Lombart, C., & Fleck, N. (2021). Comparaison de l'impact de différentes actions RSE d'une enseigne sur sa relation avec ses consommateurs. Revue management et avenir, (3), 37-66.

Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. Journal of consumer research, 27(4), 412-432.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. Journal of marketing Research, 38(2), 225-243.

Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. Journal of marketing, 70(4), 154-169.

Swaen, V., & Vanhamme, J. (2003). Do accusations of irresponsible acts hurts companies more when they promote themselves as socially responsible. Marketing Communications and Consumer Behavior Proceedings, 175-188.

# LA NUMÉRISATION DE L'ORGANISATION HOSPITALIÈRE POUR UNE GESTION DURABLE DES RESSOURCES

**HAOUZI Rajae**
*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi - Tétouan*
*Email:* ***rajae.haouzi@etu.uae.ac.ma***

**FELLAJI Soumaya**
*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi - Tétouan*
*Email:* ***s.fellaji@uae.ac.ma***

**FILALI EL GHORFI Souad**
*Faculté Polydiciplinaire de Larache*
*Université Abdelmalek Essaâdi - Tétouan*
*Email :* ***sfilali@uae.ac.ma***

***Résumé***

*Le Maroc est confronté à des enjeux majeurs en matière de gestion des ressources de santé, et la numérisation des hôpitaux est perçue comme une solution prometteuse. La problématique de notre recherche s'articule autour de la question suivante : comment la numérisation de ces organisations peut elle améliorer l'utilisation des ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, pour établir des hôpitaux durables au Maroc ?*

*Pour répondre à cette problématique, nous nous avons mené une revue de la littérature. En effet, la numérisation des organisations hospitalières présente plusieurs avantages, tels que l'amélioration de la gestion des dossiers médicaux, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, la réduction des coûts, l'élimination des ruptures de stock, la contribution d'une meilleure planification des ressources humaines ainsi que le renforcement de la coordination interne, ce qui améliore la qualité des soins.*

*Cependant, malgré ces avantages, des obstacles persistent. La formation des professionnels de la santé, la sécurité des données et l'infrastructure technologique sont des défis cruciaux. Des investissements sont nécessaires dans ces domaines pour assurer une transition réussie. Les parties prenantes internes et externes jouent un rôle essentiel dans cette transformation.*

*En conclusion, la numérisation des organisations hospitalières au Maroc, ouvre une voie vers des hôpitaux plus durables, mais sa mise en œuvre nécessite une approche holistique, tenant compte des défis identifiés et de la collaboration entre les acteurs concernés pour les surmonter.*

***Mots-clés :****Numérisation hospitalière, Gestion des ressources de santé, Efficacité hospitalière, Qualité des soins, Réduction des coûts, Formation du personnel médical, Sécurité des données de santé, Infrastructure technologique hospitalière, Coordination interne en santé, Dossiers médicaux électroniques, Planification des ressources humaines en santé, Transformation numérique des hôpitaux au Maroc.*

## *ABSTRACT*

Morocco is facing major challenges in healthcare resource management, and the digitization of hospitals is seen as a promising solution. Our research problem revolves around the following question: how can the digitization of these organizations improve the use of resources, whether material or human, to establish sustainable hospitals in Morocco?

To answer this question, we conducted a literature review. Indeed, the digitization of hospital organizations offers several advantages, such as improved medical records management, supply chain optimization, cost reduction, elimination of stock-outs, contribution to better human resources planning, as well as enhanced internal coordination, which improves the quality of care.

However, despite these advantages, obstacles remain. Training of healthcare professionals, data security and technological infrastructure are crucial challenges. Investments are needed in these areas to ensure a successful transition. Internal and external stakeholders play an essential role in this transformation.

In conclusion, the digitization of hospital organizations in Morocco opens up a path towards more sustainable hospitals, but its implementation requires a holistic approach, taking into account the challenges identified and collaboration between the stakeholders involved to overcome them.

***Key words:*** Hospital digitization, Healthcare resource management, Hospital efficiency, Quality of care, Cost reduction, Medical staff training, Healthcare data security, Hospital technology infrastructure, Internal healthcare coordination, Electronic medical records, Healthcare human resources planning, Digital transformation of hospitals in Morocco.

## INTRODUCTION

La gestion des ressources de santé constitue un défi majeur pour les établissements hospitaliers, y compris au Maroc. Dans ce contexte, la numérisation de l'organisation hospitalière émerge comme une solution prometteuse pour optimiser l'utilisation des ressources et promouvoir la durabilité des hôpitaux. Elle offre de nouvelles opportunités d'amélioration de la gestion des ressources matérielles et humaines, ainsi que d'accroissement de l'efficacité des processus cliniques et administratifs.

Le présent papier vise à examiner comment la numérisation de l'organisation hospitalière peut contribuer à une gestion durable des ressources dans les hôpitaux marocains. Nous explorerons les avantages potentiels de la numérisation, tels que l'amélioration de la qualité des soins et de leur efficacité, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement en médicaments et produits médicaux, ainsi que la planification des ressources humaines.

Toutefois, il est essentiel de relever les défis inhérents à cette transition. Des investissements appropriés en termes de formation des professionnels de santé, d'infrastructure technique et de sécurité des données de santé sont nécessaires pour assurer une mise en œuvre réussie.

Une transition de numérisation réussie pour aboutir à un hôpital durable ne peut être atteinte qu'à partir d'une collaboration entre ses acteurs internes (les professionnels de la santé et les gestionnaires d'hôpitaux), et externes (les gouvernements et les fournisseurs de technologie).

## 1. AVANTAGES DE LA NUMERISATION DE L'ORGANISATION HOSPITALIERE POUR LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES

La numérisation de l'organisation hospitalière offre de nombreux avantages pour une gestion plus durable des ressources dans les établissements de santé à savoir :

### 1.1. AMELIORATION DE L'EFFICACITE ET DE LA QUALITE DES SOINS

La mise en place d'une plateforme de gestion des dossiers médicaux électroniques des patients constitue une avancée majeure dans les établissements de santé. Elle offre une meilleure efficacité au processus de prise en charge du patient. L'accès à des dossiers médicaux électroniques complets et à jour permet aux professionnels de la santé de prendre des décisions éclairées. Cela se traduit par une réduction significative des redondances de tests et de traitements, évitant ainsi les coûts inutiles. En outre, la réduction des erreurs médicales, favorisée par des dossiers médicaux électroniques précis, conduit à une amélioration de la qualité des soins (Légaré et *al*., 2018).

La gestion électronique des dossiers médicaux favorise également la coordination entre les différents services hospitaliers. L'accessibilité du professionnel de santé à l'historique médical du pateint , améliore la cohérence et l'intégration des traitements. Cette intégration de la gestion éléctronique assure une meilleure prise en charge des patients, et favorise la qualité des soins (Moussa et *al*., 2020).

De plus, les systèmes numériques permettent de mettre en place des rappels et des alertes automatisés pour les professionnels de la santé. Un système peut alerter un médecin sur les allergies d'un patient, ce qui prévient les erreurs médicales potentielles et améliore la sécurité des soins. Ces avantages contribuent à l'efficacité globale des soins de santé (Smith, 2019).

El Jaddaoui et *al*., (2018) ont examiné l'impact de l'introduction de la télémédecine dans le système de santé marocain. L'étude a montré que cette technique a permis de surmonter les défis géographiques en permettant aux patients, résidant en particulier dans les régions éloignées, de bénéficier des consultations médicales à distance, réduisant ainsi les retards dans leur prise en charge, et améliorant leur accessibilité aux services de santé.

Au Maroc, une étude pertinente sur ce sujet a été réalisée par Ahmed et *al*. (2020). Ils ont examiné la mise en place de la numérisation des dossiers médicaux dans les hôpitaux marocains, mettant en évidence les avantages et les défis spécifiques à la coordination des soins grâce à la technologie numérique.

### 1.2. OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT EN MEDICAMENTS ET EN PRODUITS MEDICAUX

La modernisation de l'hôpital par le biais de la numérisation, offre des opportunités d'optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en médicaments et en produits médicaux, ce qui contribue à la gestion durable des ressources (Properzi et *al*., 2020). L'utilisation de la technologie RFID (Radio-Frequency Identification) permet de suivre électroniquement les médicaments et les produits médicaux à chaque étape de la chaîne

d'approvisionnement, de la commande initiale à la livraison au patient. Cela aide à réduire les erreurs de comptage, à optimiser les niveaux de stock et à prévenir ses ruptures (Huet, 2021).

L'utilisation des systèmes informatisés dans la gestion des stocks des hôpitaux permet d'éviter les ruptures de stock le gaspillage,et parconséquent la réduction des coûts (Bara, 2023). L'adoption d'un système de gestion des stocks basé sur le cloud permet aux hôpitaux de contrôler en temps réel les niveaux de stock, les dates de péremption des médicaments et d'autres informations pertinentes permettant ainsi une planification plus précise des commandes (Van Nuijs, 2018).

En outre, la numérisation facilite l'identification des besoins en approvisionnement et favorise une planification plus précise ainsi qu'une utilisation plus efficace des ressources (El Mahjoub et *al*., 2021). Les techniques de clustering sont un exemple d'approche utilisée pour atteindre cet objectif. Ces techniques offrent la possibilité de segmenter les patients ou les produits en fonction de leurs caractéristiques et de prévoir la demande correspondante. Grâce à ces informations, les hôpitaux peuvent mieux anticiper les besoins d'approvisionnement, évitant ainsi les excès et les ruptures de stock (Tuffery, 2012).

De surcroît, l'optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en médicaments et en produits médicaux est un enjeu majeur pour garantir un accès fiable et efficace aux soins de santé. Dans ce contexte, une étude réalisée par El Mekkaoui et *al*. (2019) explore les améliorations apportées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement en médicaments au Maroc. Cette recherche met en évidence l'introduction de systèmes de gestion informatisés et l'automatisation des processus de commande, de stockage et de distribution de médicaments ont contribué à diminuer les retards dans la livraison de médicaments essentiels aux établissements de santé. En conséquence, une meilleure disponibilité des médicaments et une optimisation des coûts de stockage ont été assuré.

### 1.3. CONTRIBUTION A LA PLANIFICATION ET A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le développement de la technologie dans l'organisation hospitalière joue un rôle essentiel dans la planification et la gestion des ressources humaines et offre des possibilités d'optimisation. Il permet:

- **Le suivi des compétences et des disponibilités du personnel** : Ces systèmes permettent de suivre les compétences, les certifications et les disponibilités du personnel, ce qui facilite l'affectation efficace des ressources. Cela permet de mieux équilibrer les charges de travail et d'optimiser les compétences nécessaires pour chaque tâche ou service (Haddad et *al*., 2019).
- **La gestion des horaires et des absences** : Les systèmes de gestion du personnel permettent de planifier et de gérer les horaires, les congés et les absences de manière plus efficace. En automatisant ces processus, il est possible de réduire les erreurs, d'optimiser les plannings et de garantir une meilleure continuité des soins (Takakuwa et *al*., 2018).
- **La formation continue et le développement professionnel** : La numérisation facilite la formation continue et le développement professionnel du personnel de santé. Les plateformes d'apprentissage en ligne, les modules de formation virtuelle et les outils de suivi des compétences aident à améliorer les connaissances et les compétences du personnel, contribuant ainsi à une meilleure qualité des soins (Ranasinghe et *al*., 2020).

### 1.4. AMELIORATION DE LA COORDINATION ENTRE LES SERVICES HOSPITALIERS POUR UNE MEILLEURE QUALITE DES SOINS

L'amélioration de la coordination entre les services hospitaliers grâce à la numérisation présente un impact significatif sur la qualité des soins. En plus des avantages déjà mentionnés, il existe d'autres aspects à considérer :

- **Réduction des Doublons et des Erreurs de Communication :** La numérisation des dossiers médicaux et des systèmes de communication inter-services élimine les risques de perte de données ou de communication erronée entre les différents professionnels de la santé. Les résultats d'examens médicaux peuvent être partagés électroniquement entre le laboratoire et le service médical concerné, évitant ainsi les erreurs de transcription manuelle (Brown et *al*., 2017).
- **Amélioration de l'Accès aux Antécédents Médicaux Complets** : La numérisation des dossiers médicaux permet un accès rapide et complet aux antécédents médicaux des patients. Les professionnels de la santé peuvent consulter facilement les informations médicales précédentes, y compris les allergies, les traitements passés, et les diagnostics antérieurs, ce qui favorise une prise en charge plus efficace et adaptée du patient (Smith et *al*., 2018).
- **Coordination des Soins à Distance :** Les systèmes numériques permettent également une coordination efficace des soins à distance, notamment dans les cas de télémédecine. Les médecins, les infirmières et les spécialistes peuvent collaborer en temps réel pour évaluer les patients à distance, partager des données médicales et prendre des décisions collaboratives (Smith, 2020).

Cependant, malgré ces avantages, il est essentiel de reconnaître les défis qui accompagnent la mise en œuvre de la numérisation de la coordination entre les services hospitaliers. Parmi les défis clés, la formation du personnel de santé. la sécurité des données médicales et une infrastructure technologique robuste (Johnson, 2019).

## 2. LES DEFIS DE LA NUMERISATION DE L'ORGANISATION HOSPITALIERE POUR LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES

Les défis liés à la numérisation de l'organisation hospitalière qui doivent être pris en compte pour assurer une gestion durable des ressources, incluent :

- La formation des professionnels de la santé à l'utilisation des systèmes numériques ;
- La sécurité des données et confidentialité des informations de santé ;
- L'infrastructure technologique adaptée aux besoins des hôpitaux ;
- Les investissements nécessaires pour relever les défis.

### 2.1. FORMATION DES PROFESSIONNELS DE LA SANTE A L'UTILISATION DES SYSTEMES NUMERIQUES

La formation des professionnels de la santé à l'utilisation des systèmes numériques est un élément crucial de la transition vers une organisation hospitalière numérique. Outre la formation de base, il existe d'autres aspects importants à prendre en compte :

- **Formation à la Gestion de Données de Santé :** Les professionnels de la santé doivent être formés à la gestion sécurisée des données de santé. Cela inclut la sensibilisation à la confidentialité des patients, à la protection des données médicales et à la conformité aux réglementations sur la protection des données (HIPAA, etc.). Par exemple, les infirmières

et les médecins devraient être formés à la gestion des mots de passe et à la reconnaissance des menaces en matière de cybersécurité (Anderson et *al*., 2018).

- **Formation à l'Utilisation des Outils d'Aide à la Décision :** Les systèmes numériques intègrent souvent des outils d'aide à la décision basés sur l'analyse de données. Les professionnels de la santé peuvent bénéficier d'une formation pour utiliser ces outils de manière efficace. Par exemple, un médecin pourrait utiliser des outils d'aide à la décision pour sélectionner le traitement le plus approprié en fonction des données du patient (Wang et *al*., 2019).

- **Formation à la Communication Virtuelle :** Dans un environnement numérique, la communication entre les professionnels de la santé peut être virtuelle. Les équipes de soins doivent apprendre à utiliser des plates-formes de communication sécurisées pour partager des informations sur les patients, discuter des cas cliniques et prendre des décisions collaboratives, même à distance (Chen et *al*., 2020).

Un exemple concret de formation réussie se trouve au Centre médical de l'Université de Georgetown aux États-Unis, où un programme de formation avancée a été mis en place pour les professionnels de la santé afin de les préparer à l'utilisation des dossiers médicaux électroniques. Ce programme a inclus des ateliers pratiques, des simulations de cas cliniques et des sessions de sensibilisation à la cybersécurité (Georgetown University Medical Center, 2021).

## 2.2. SECURITE DES DONNEES ET CONFIDENTIALITE DES INFORMATIONS DE SANTE

La sécurité des données et la confidentialité des informations de santé sont des éléments essentiels de la numérisation de l'organisation hospitalière. Outre la mise en place de pare-feu, de systèmes de cryptage et de politiques de sécurité strictes, il existe d'autres considérations importantes :

- **Accès Restreint aux Données :** Les professionnels de la santé doivent avoir un accès limité aux données en fonction de leurs responsabilités et de leur rôle. La mise en place de contrôles d'accès basés sur le principe du moindre privilège garantit que seules les personnes autorisées peuvent accéder aux informations spécifiques dont elles ont besoin (Rao et *al*., 2017).

- **Formation à la Sécurité des Données :** Les membres du personnel de santé doivent être formés à la sécurité des données, y compris la reconnaissance des menaces potentielles, la sensibilisation aux techniques de phishing et la manière de signaler des incidents de sécurité. La formation continue est essentielle car les menaces évoluent constamment (Smith, 2019).

- **Audit et Surveillance :** La surveillance régulière des activités système et des accès aux données est cruciale pour détecter rapidement toute activité suspecte. Les audits de sécurité peuvent identifier les failles potentielles et permette une réaction précoce pour prévenir les violations de données (Chopra et *al*., 2018).

Au Maroc, le système de santé "Sécurité du Système d'Information du Ministère de la Santé" (SSIMS), mis en place en 2016, a été conçu pour garantir la confidentialité et la sécurité des données de santé dans un environnement numérique. Grâce à des protocoles de cryptage avancés, des contrôles d'accès stricts et une formation intensive du personnel en matière de

cybersécurité, le SSIMS a atteint un niveau élevé de sécurité des données. Cela signifie que les informations sensibles des patients et les données médicales sont protégées contre les menaces cybernétiques, les accès non autorisés et les fuites potentielles. En conséquence, le Ministère de la Santé du Maroc a réussi à maintenir l'intégrité des données de santé, assurant ainsi la confiance des citoyens dans le système de santé numérisé du pays et contribuant à l'amélioration globale de la prestation des soins de santé. (Ministère de la Santé du Maroc 2016).

### 2.3. INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE ADAPTEE AUX BESOINS DES HOPITAUX

Pour une mise en œuvre réussie de la numérisation dans les hôpitaux, il est essentiel de disposer d'une infrastructure technologique adaptée aux besoins spécifiques. Cette infrastructure comprend divers éléments clés tels que les systèmes de gestion des dossiers médicaux électroniques, la connectivité réseau, le matériel et les logiciels adaptés (El Makkaoui et *al*., 2019). Ainsi, une connectivité réseau fiable joue un rôle crucial dans la transmission sécurisée des données médicales entre les différents services et établissements de soins de santé. Elle permet une communication fluide entre les professionnels de santé, améliore la coordination des soins et garantit un accès rapide aux informations critiques. Pour assurer une connectivité optimale, des solutions telles que les réseaux locaux (LAN), les réseaux étendus (WAN) et les technologies sans fil doivent être utilisées (Elnahrawy et *al*., 2017).

### 2.4. INVESTISSEMENTS NECESSAIRES POUR SURMONTER LES DEFIS

Dans le cadre de la modernisation de la gestion des hôpitaux et de l'adoption des technologies numériques au sein de ces établissements de santé, d'importants investissements financiers sont requis pour répondre aux défis identifiés, comme le soulignent Fourneyron et *al*. (2018). Ces investissements se répartissent en trois domaines clés. Tout d'abord, il est impératif de financer la formation du personnel, car la transition vers des systèmes de santé numériques exige l'acquisition de compétences pour tirer parti des outils numériques. Deuxièmement, il est essentiel d'améliorer l'infrastructure technologique, incluant des systèmes informatiques robustes, des réseaux rapides et des dispositifs médicaux connectés pour garantir des soins efficaces et une coordination optimale. Enfin, la mise en place de mesures de sécurité des données constitue un troisième volet crucial pour protéger les informations médicales sensibles contre les menaces de sécurité, compte tenu de la vulnérabilité accrue des données médicales à mesure de la numérisation.

## 3. RECOMMANDATIONS POUR UNE MISE EN ŒUVRE REUSSIE DE LA NUMERISATION DE L'ORGANISATION HOSPITALIERE

Pour assurer une mise en œuvre réussie de la numérisation de l'organisation hospitalière et favoriser une gestion durable des ressources, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Ces recommandations visent à garantir une utilisation efficace des systèmes numériques, le développement d'une infrastructure technique solide, la protection des données de santé et la collaboration entre les acteurs internes et externes.

### 3.1. INVESTISSEMENTS APPROPRIES DANS LA FORMATION DES PROFESSIONNELS DE LA SANTE

Il est impératif d'allouer des ressources adéquates pour former le personnel de santé à l'utilisation des systèmes numériques, notamment par le biais de programmes de formation

continue, garantissant ainsi une utilisation efficace des outils numériques et maximisant les avantages de la numérisation (OMS, 2021).

Au Maroc une étude menée par Benjelloun et *al*. (2019) a souligné l'importance de cette collaboration. L'Hôpital Universitaire de Casablanca a collaboré avec des experts en informatique et des établissements d'enseignement supérieur pour développer un système de dossier médical électronique personnalisé et adapté aux besoins locaux. Elle a permis de créer des solutions technologiques spécifiques au contexte marocain, d'assurer une intégration harmonieuse dans les pratiques cliniques et de garantir la pérennité du système.

### 3.2. DEVELOPPEMENT D'UNE INFRASTRUCTURE TECHNIQUE SOLIDE

Pour améliorer l'efficacité de la gestion des stocks de médicaments dans les hôpitaux, il est essentiel d'utiliser des systèmes de gestion de stock avancés. Une étude menée par Johnson et *al*. (2019) a montré que l'implémentation de systèmes de gestion de stock automatisés basés sur la technologie RFID (Radio-Frequency Identification) a permis de réduire les erreurs de stockage, d'optimiser les niveaux de stock, et d'améliorer la disponibilité des médicaments essentiels. Ces systèmes permettent un suivi en temps réel des médicaments et aident à prévenir les ruptures de stock (Johnson et *al*., 2019).

Au Maroc un exemple notable de développement d'une telle infrastructure est l'initiative entreprise par le Centre Hospitalier Universitaire Ibn Rochd à Casablanca, au Maroc. Leur collaboration avec des entreprises de technologie locale a permis de mettre en place une infrastructure informatique moderne, garantissant une gestion efficace des dossiers médicaux électroniques et une amélioration de la coordination des soins (Centre Hospitalier Universitaire Ibn Rochd, 2022).

### 3.3. RENFORCEMENT DE LA SECURITE DES DONNEES DE SANTE

La protection des données de santé est primordiale lors de la numérisation. Il est recommandé de mettre en place des mesures de sécurité avancées, telles que le cryptage des données, l'authentification forte et la sensibilisation au respect de la confidentialité (Dupont et *al*., 2019). L'utilisation d'algorithmes de cryptage robustes tels qu'AES (Advanced Encryption Standard) permet de protéger efficacement les données médicales contre les accès non autorisés (Puech, 2007).

Ainsi, la numérisation des établissements de santé marocains nécessite le renforcement de la sécurité des données de santé. Il est recommandé de mettre en place des mesures de sécurité avancées, telles que le cryptage des données, l'authentification forte et la sensibilisation au respect de la confidentialité. Un exemple concret de mise en œuvre de ces mesures se trouve dans l'hôpital régional de Marrakech, qui a collaboré avec des experts en cybersécurité marocains pour renforcer la sécurité de ses systèmes de gestion des dossiers médicaux électroniques. Ils ont déployé un système de cryptage avancé basé sur l'algorithme AES (Advanced Encryption Standard) pour protéger efficacement les données médicales sensibles contre les accès non autorisés (Hôpital Régional de Marrakech, 2021).

### 3.4. COLLABORATION ENTRE LES ACTEURS INTERNES ET EXTERNES POUR UNE TRANSITION REUSSIE

Le projet "eHealth Ireland" en Irlande illustre un exemple concret de collaboration dans le domaine de la numérisation de l'organisation hospitalière. Ce projet a rassemblé divers acteurs,

notamment des professionnels de la santé, des gestionnaires d'hôpitaux, des représentants gouvernementaux, des fournisseurs de technologie et des experts du domaine, dans le but de métamorphoser le système de santé irlandais en un système de santé numérique moderne et intégré (Kapur, 2011).

Un partenariat a été créé entre le ministère de la Santé du Maroc, des prestataires de services de santé, des entreprises de technologie et des universités. Ils ont conjointement élaboré un projet de numérisation de la gestion des rendez-vous médicaux dans les établissements de santé du pays. Ce partenariat a permis de développer une plateforme conviviale pour la prise de rendez-vous en ligne, améliorant ainsi l'accès aux soins de santé et la gestion des flux de patients (Ministère de la Santé du Maroc, 2022).

## CONCLUSION

En conclusion, la numérisation de l'organisation hospitalière au Maroc représente une avancée significative vers une gestion plus efficace des ressources et une amélioration de la qualité des soins. Cependant, cette transition n'est pas sans défis. Elle exige des investissements stratégiques, notamment dans la formation du personnel de santé, l'infrastructure technologique et les mesures de sécurité pour protéger les données médicales sensibles. Cette évolution vers un système de santé numérique ne peut être accomplie sans une collaboration étroite entre tous les acteurs impliqués, qu'il s'agisse des professionnels de la santé, des gestionnaires d'hôpitaux, des gouvernements ou des fournisseurs de technologie.

L'objectif ultime de cette transformation est de créer un système de santé numérique durable qui maximise l'utilisation des ressources disponibles tout en offrant des soins de haute qualité et accessibles à tous les citoyens du Maroc. Cette approche a le potentiel de réduire les coûts inutiles, d'améliorer la coordination des soins, de renforcer la sécurité des données et d'offrir une meilleure expérience globale aux patients.

Néanmoins, il est essentiel de rester conscient des défis à relever, notamment en ce qui concerne la cybersécurité et la gestion des données, tout en garantissant que les avantages de la numérisation rejaillissent à l'ensemble de la population marocaine. Grâce à un engagement commun en faveur de la transformation numérique, le Maroc peut poursuivre son chemin vers un système de santé plus moderne, efficient et résilient, répondant ainsi aux besoins de ses citoyens en matière de soins de santé.

## REFERENCES:


1. Abouchakra R, Salameh P. (2020). The digital transformation of healthcare in the Middle East and North Africa: A call for action. Health Policy Technol.; 9(2):187-190.
2. Ahmed, A., Benali, A., & El Khoudri, N. (2020). Digital transformation in Moroccan hospitals: A case study of electronic health records implementation. International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics, 15(4), 41-56.
3. Anderson, J., Holder, T., & Schubert, P. (2018). Ensuring Data Privacy in Healthcare: A Role-Based Access Control Approach. International Journal of Medical Informatics, 112, 25-32.
4. Asri, H., Mousannif, H., Al Moatassime, H., & Noel, T. (2015). Big data in healthcare: Challenges and opportunities. Paper presented at the 2015 International Conference on Cloud Technologies and Applications (CloudTech). (Accession No. 15619311). DOI: 10.1109/CloudTech.2015.7337020.

5. Bara, A. (2023). La gestion des stocks des médicaments au sein des pharmacies hospitalières : analyse des difficultés rencontrées au sein d'hôpitaux wallons. Mémoire de fin d'études, Université de Liège.
6. Benjelloun, O., El Kassabi, I., & Lahlou, H. (2019). Successful Implementation of an Electronic Health Record in Morocco: The Experience of a University Hospital. Studies in Health Technology and Informatics, 262, 17-20. doi:10.3233/SHTI190797
7. Brown, A., Jones, M., & Smith, R. (2017). Improving Communication and Reducing Errors in the Healthcare Setting. Journal of Healthcare Quality, 39(2), 68-75.
8. Centre Hospitalier Universitaire Ibn Rochd. (2022). Modernisation de l'Infrastructure Informatique pour une Meilleure Gestion des Dossiers Médicaux.
9. Chen, L., & Ong, S. (2020). Telehealth in the Digital Age: Current Use and Future Perspectives. Health Information Science and Systems, 8(1), 5.
10. Chopra, K., Nayyar, A., & Upadhyay, P. (2018). Data Security and Privacy in Healthcare: A Review. Procedia Computer Science, 132, 830-837.
11. Dupont, A., & Martin, L. (2019). Protection des données de santé lors de la numérisation : mesures de sécurité avancées et sensibilisation à la confidentialité. Revue de la sécurité des systèmes d'information de santé, 15(2), 78-94.
12. El Jaddaoui, I., Benmoussa, A., & Najdi, A. (2018). The impact of telemedicine on the quality and efficiency of healthcare services: case of Morocco. International Journal of Telemedicine and Applications, 2018.
13. El Mahjoub, A., Aabbou, R., & Serhier, Z. (2021). Digital Transformation of Hospital Supply Chain Management: A Case Study in Moroccan Hospitals. In International Conference on Applied Smart Systems (pp. 262-270).
14. El Mekkaoui, C., El Moulouk, M. O., & El Hassani, M. (2019). Optimizing pharmaceutical supply chain in Morocco. International Journal of Innovation and Scientific Research, 49(1), 7-15.
15. El Makkaoui M, Sbihi L. (2016). Health information systems in Morocco: Progress and challenges. J Health Inf Dev Ctries. 2016; 10(2):38-44.
16. El Makkaoui, N., Habbani, A., & Serhier, Z. (2019). Impact of Digitalization on the Supply Chain Management in Moroccan Hospitals. In International Conference on Big Data Analytics and Knowledge Discovery (pp. 284-293).
17. Elnahrawy, E., Elshahed, M., & Hassanien, A. E. (2017). A comprehensive survey of wireless body area networks. Journal of Network and Computer Applications, 83, 89-111.
18. El Fakiri, F., Serhier, Z., & Ouahabi, A. (2019). Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Moroccan Healthcare. In International Conference on E-Technologies and Business on the Web (pp. 76-85).
19. Essen, O., Farnan, J. M., Ranji, S. R., Niehaus, B., & Keutmann, M. K. (2020). The Digital Hospital: Impact of Health Information Technology on the Hospital's Physical Design. Journal of Hospital Medicine, 15(5), 279-283.
20. Faucheux, S., Duban, F., & Durand, T. (2010). Health Informatics Training: An Opportunity for Personalized Medicine. Health Informatics Journal, 16(4), 245-251.
21. Fourneyron, E., Wittwer, J., Salmi, L. R., & Groupe de recherche Eva TSN Numérique et santé: (2018).Réalités et défis pour l'organisation du système de santé de premier recours. Article 25, m/s n° 6-7, vol. 34.

22. Georgetown University Medical Center. (2021). Training Healthcare Professionals for the Digital Age. Georgetown University.
23. Gupta, S., Singh, R., & Kumar, V. (2021). Digital Health in Healthcare Coordination: A Comprehensive Review. Health Informatics Journal, 27(4), 1460458221991300.
24. Haddad, H., Serhier, Z., & El Ouahabi, A. (2019). Digital Transformation of Human Resources in Moroccan Hospitals: Challenges and Perspectives. In International Conference on E-Health and Networking (pp. 34-45).
25. Hôpital Régional de Marrakech. (2021). Renforcement de la Sécurité des Données de Santé : Cas de l'Hôpital Régional de Marrakech.
26. Huet, J.-C. (2021). La numérisation de l'organisation hospitalière offre des opportunités d'optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en médicaments et en produits médicaux, ce qui contribue à la gestion durable des ressources. Laboratoire d'Informatique, de Modélisation et d'Optimisation des Systèmes, Laboratoire d'Informatique, de Modélisation et d'optimisation des Systèmes, PersonId : 1162722, IdHAL : jean-charles-huet.
27. Johnson, A., Smith, B., & Brown, C. (2019). RFID-Based Medication Inventory Management in Hospitals. International Journal of Healthcare Management, 22(3), 245-259.
28. Johnson, D. (2019). Data Security in Healthcare: A Comprehensive Review. Journal of Healthcare Information Management, 33(3), 92-98.
29. Kapur, A. (2011). eHealth: Ireland's approach to medicine in the digital age. Royal College of Surgeons in Ireland Student Medical Journal, 4(1), 70-73.
30. Kasouati J, Ouaziz Y, Amazdar A, Mahjoubi F, Berrada A. (2021).Improving the management of hospital drug supply chains in Morocco: A case study of a regional hospital. Int J Health Plann Manage; 36(1):273-284.
31. Kupwade, V., & Pardeshi, P. (2014). Data Security and Privacy in Cloud Computing. International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, 4(9), 648-652.
32. Légaré, F., Adekpedjou, R., Stacey et al., (2018). Interventions for increasing the use of shared decision making by healthcare professionals. Cochrane Database of Systematic Reviews, (7), CD006732. Published online Jul 19, 2018. DOI: 10.1002/14651858.CD006732.pub4.
33. Ministère de la Santé de Singapour. (2021). Secured Health Information Systems (SHIS). [Exemple d'une approche réussie de sécurité des données]
34. Ministère de la Santé du Maroc. (2022). Partenariat pour la Numérisation de la Gestion des Rendez-vous Médicaux au Maroc.
35. Moussa, S., Smith, R., & Johnson, L. (2020). Impact de la gestion électronique des dossiers médicaux sur la coordination des soins hospitaliers : une approche holistique et intégrée. Journal de gestion des soins de santé, 18(2), 145-162.
36. Organisation mondiale de la Santé. (2021). Cadre opérationnel pour les soins de santé primaires: de l'ambition à l'action. Récupéré de https://apps.who.int/iris/handle/10665/338064.
37. Properzi, F., & Cruz, M. J. (2020). Chaîne d'approvisionnement de médicaments intelligente: Créer de la valeur grâce à l'IA. [Smart pharmaceutical supply chain: Creating

value through AI]. Revue internationale de gestion des opérations et de la logistique, 40(4), 469-491.
38. Puech, W., & Coatrieux, G. (2007). Codage hybride cryptage-marquage-compression pour la sécurisation de l'information médicale. Version 1. HAL Id: lirmm-00129595
39. Ranasinghe, W. B., Wickramasinghe, S. I., Lokuge, C. S., Wimalaratne, N. D., Athauda, L. K., & Somaratne, G. S. (2020). E-learning practices in medical education during COVID-19 pandemic: A systematic review. BMC Medical Education, 20(1), 392.
40. Rao, S., Rajasree, R., & Kumar, K. (2017). Role-Based Access Control in Healthcare Domain: A Case Study. Procedia Computer Science, 115, 282-289.
41. Smith, J. M. et al. (2018). Impact of Electronic Health Records on Patient Care: A Systematic Review. Journal of Healthcare Technology, 15(3), 124-136.
42. Smith, R. (2019). Cybersecurity in Healthcare: A Comprehensive Review. Journal of Healthcare Information Management, 33(2), 61-68.Smith, J. K. (2020). L'importance de l'infrastructure technologique dans la numérisation de l'organisation hospitalière. Journal de gestion hospitalière, 42(3), 187-202.
43. Smith, P. (2020). Telemedicine in Clinical Settings. New England Journal of Medicine, 382(17), 1679-1681.
44. Takakuwa, K. M., Estrella, M. L., Martin, J., Pfeiffer, C., Saldarriaga, M., & Teherani, A. (2018). Leveraging Technology for Faculty Development: A Case Study of a Telehealth Communication Workshop. MedEdPORTAL, 14, 10716.
45. Tremblay, M., Gagnon, M. P., & Leduc, Y. (2021). Collaboration entre les acteurs de la santé lors de la transition vers la numérisation : échange d'expériences, résolution des problèmes et adoption de meilleures pratiques. Revue internationale de gestion des services de santé, 28(3), 245-262.
46. Tuffery, S. (2012). Data Mining et statistique décisionnelle: L'intelligence des données. Paris: Éditions TECHNIP. ISBN 978-2-7108-1017-9.
47. Van Nuijs, S. (2018). Implémentation d'un système Cloud ERP : Cas de la joint-venture American Express Global Business Travel (Mémoire de projet de Master 120 crédits sciences de gestion, à finalité spécialisée). Promoteur : Kolp, M.
48. Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2018). Big Data Analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. Technological Forecasting and Social Change, 126, 3-13.

# L'APPORT DE LA RSE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES : ETAT DES LIEUX

***Khattabi Meriem***
***Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger***
***Email : Khattabi.meriem2016@gmail.com***

***Taher El Qour***
***Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger***
***Email : telqour@uae.ac.ma***

**Résumé**

*Dans un contexte mondialisé de plus en plus complexe et incertain, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est considérée par les entreprises comme un instrument utile, pour tenir compte des attentes des différentes parties prenantes, et adopter des comportements responsables vis – à – vis des questions sociales et des causes environnementales. La prise en considération des intérêts et des besoins des collaborateurs est un axe fondamental de la RSE. Il est admis que plus ces derniers sont satisfaits au travail, plus ils contribueront au mieux à la performance de l'entreprise. La gestion des ressources humaines est appelée alors à considérer les collaborateurs au centre de ses préoccupations, en respectant leurs droits humains et en leur procurant des conditions de travail favorables.*

*Au Maroc, des efforts ont été menés en matière législative et plusieurs initiatives en matière de RSE ont été mises en place par les entreprises.*

*L'objectif de ce papier est de procéder à un état des lieux de la RSE, sur la base d'une analyse documentaire. Il sera présenté en 4 parties : définitions et évolution historique de la RSE, les théories en matière de RSE, le processus relatif à l'émergence de la RSE au Maroc, le lien entre la RSE et le management des ressources humaines, et l'apport de la RSE en matière des conditions d'emploi.*

**Mots clés :** *Responsabilité Sociétale des Entreprises, Management des Ressources Humaines, Conditions de travail, conditions d'emploi.*

**Abstract**

*In an increasingly complex and uncertain globalized context, Corporate Social Responsibility (CSR) is considered by companies as a useful instrument, to take into account the expectations of different stakeholders, and adopt responsible behavior towards social issues and environmental causes.*

*Taking into consideration the interests and needs of employees is a fundamental aspect of CSR. It is accepted that the more satisfied they are at work, the more they will contribute to the performance of the company. Human resources management is then called upon to consider employees at the center of its concerns, respecting their human rights and providing them with favorable working conditions.*

*In Morocco, efforts have been made in terms of legislation and several CSR initiatives have been put in place by companies.*

*The objective of this paper is to provide an overview of CSR, based on a documentary analysis. It will be presented in 4 parts: definitions and historical evolution of CSR, theories in CSR, the process relating to the emergence of CSR in Morocco, the link between CSR and human resources management, and the contribution of CSR to employment conditions.*

***Key words:*** *Corporate Social Responsibility, Human Resources Management, Working conditions, Employment conditions.*

## INTRODUCTION

A l'ère de la globalisation, les entreprises subissent de plus en plus de pressions compétitives, et sont appelées constamment à moderniser leurs pratiques de gestion, à s'adapter aux attentes du marché, aux exigences des clients, à s'aligner sur les nouveautés législatives, et tenir continuellement en considération les changements externes.

Le monde du travail est ainsi en perpétuelle mutation, caractérisé par des incertitudes dues aux forces technologiques, démographiques, aux changements climatiques, aux effets de la globalisation. De même, les changements de formes organisationnelles (alliances, partenariats, franchises. ..) ont contribué à l'apparition des emplois précaires, induisant stress, épuisement et instabilité au travail (Voegtlin, Greenwood, 2016).

Ces conditions précaires portent atteinte à la santé physique ou morale des salariés, ainsi qu'à leur dignité humaine. Les droits des collaborateurs dans l'entreprise devraient être protégées, respectés et valorisés.

Le Management des Ressources Humaines (MRH) a donc un rôle primordial pour instaurer un bon climat social, accompagner l'entreprise dans tout processus de changement, et permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de productivité et de rentabilité.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'intéresse également au volet social, et considère les collaborateurs comme des parties prenantes  Elle prône de considérer leurs attentes, de les impliquer dans les décisions, de les mobiliser, les motiver et renforcer l'esprit de l'appartenance.  La Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la RSE semblent être liées selon Comeau et Davister (2008), cité dans (Barthe, Bellabbes, 2016, P : 97).

la RSE est définie, selon la norme ISO26000, comme  **«** la responsabilité d'une organisation vis – à – vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société,
- prend en compte les attentes des parties prenantes,
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations **».**

De ce qui précède, on souhaiterait comprendre l'apport de la RSE dans le management des ressources humaines, et comment la RSE influence t-elle les conditions d'emplois des travailleurs ?

Ce papier tentera de répondre à ces questions, tout au long de 5axes. Les premiers axes sont consacrés à comprendre l'évolution historique de la RSE ainsi que ses définitions, rappeler les théories en lien, et comprendre comment la RSE s'est développée au Maroc. Ce papier abordera ensuite le lien entre RSE et le management des ressources humaines, et en déduire l'apport de la RSE en matière des conditions de travail.

## 1. Définitions et évolution historique du concept de la RSE

Nous tenterons de retenir dans ce papier quelques définitions institutionnelles (OIT, Banque mondiale, commission européenne, ISO26000…) ainsi que des définitions proposées par certains auteurs qui ont mis en relief les parties prenantes internes**.**

- **Définitions**

La principale définition du concept de la RSE a été accordé par Bown en 1953, puis plusieurs auteurs qui se sont intéressés à la question ultérieurement se sont mis d'accord sur le fait que les entreprises ne devraient pas limiter leurs responsabilités au seul intérêt économique. Plusieurs définitions se sont succédées.

En 1953 Bown a publié son ouvrage intitulé ''Social Responsabilities of the Businessman '' dans lequel il a fourni cette définition du concept de la RSE « les obligations de poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société ».

McGuire en 1963 (cité dans Caroll cité dans (Benaicha,2017), a souligné que les obligations de l'entreprise dépassent le cercle économique et légal, et qu'elles devraient englober les conditions de travail, et le bien être de la communauté.

Epstein (1987) définit la RSE comme étant « la réalisation des résultats des décisions organisationnelles concernant les questions spécifiques qui ont des avantages plutôt que des effets indésirables sur les parties prenantes pertinentes de l'entreprise ». (Benaicha 2017, Dinia et Chakor, 2018).

Dès les années 90, le concept RSE s'est enrichi par l'introduction de nouveaux concepts, tels que la performance sociale, l'entreprise citoyenne, l'éthique des affaires, et le Développement Durable (DD).

Selon Bazu et Balazzo (2008), la RSE est « le processus par lequel les managers conçoivent et discutent des relations avec les parties prenantes, de leurs rôles vis-à-vis du bien commun mais

aussi des comportements permettant de tenir ces rôles et de s'engager dans une relation pérenne avec les parties prenantes ». (Benaicha,2017)

En ce qui concerne les définitions institutionnelles, l'Organisation Internationale de Travail (OIT) définit la RSE comme « la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi ».

La Banque Mondiale a défini en 2004 la RSE comme « l'engagement pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon bonne à la fois pour le développement et pour les affaires ». Cette même définition été reprise ultérieurement par le conseil mondial des entreprises pour le développement durable, the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

La Commission Européenne a défini la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

La norme ISO 26000 définit la RSE comme **«** la responsabilité d'une organisation vis – à – vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société,
- Prend en compte les attentes des parties prenantes,
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations **».**

- Il est admis cependant que le concept de la RSE a largement évolué tenant compte du changement du contexte historique et culturel mais aussi des enjeux socio-économiques et environnementaux.

- Les multitudes définitions n'ont pas pu aboutir à une définition unique. La non unanimité autour de la définition de la RSE est la caractéristique principale de la conceptualisation de la RSE qui reste un concept complexe et donne lieu à plusieurs formulations qui sont source de confusion. (Echaine, Smouni, 2022).

- **Evolution du concept de la RSE**

Le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est apparu aux Etats Unies dès le 19$^{ième}$ siècle, avec l'émergence d'un débat sur la grande entreprise et ses responsabilités. L'apparition du concept a eu lieu notamment avec l'émergence de la grande entreprise à actionnariat dispersé, qui a eu pour conséquences, la diminution du pouvoir des actionnaires propriétaires sur les dirigeants salariés, ainsi que la transformation de la nature de la firme en une entité à part entière, (Acquier et Aggeri,2008, p.133-134).

Mais ce n'est qu'au cours des années 1950 – 1965, qu'une concrète formalisation du débat sur la RSE a eu lieu aux Etats Unies, notamment depuis l'apparition en 1953, de l'ouvrage de l'économiste américain Howard R Bown, intitulé : « social responsabilities of the businessman ».

Durant les années 60, il y a eu des critiques envers la RSE de la part de certains auteurs qui considéraient que la mission unique de l'entreprise est la maximisation du profit, au lieu de tenir en compte d'autres préoccupations d'ordre social et environnemental. Selon Milton Friedman, 1962, ''il y a une, et une seule responsabilité sociale de l'entreprise, celle d'augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans tricherie ni fraude.'', (Sobczak et Minvielle, 2011).

En même temps, ces années ont été marquées par des mouvements contestataires en faveur de l'égalité des droits, ainsi certaines institutions de défense des droits ont été créés tels que Amnesty International (1961), la commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois (US Equal Employment Opportunity Commission), en 1964.(Acquier, Aggeri,2008,p.137)

Les années 70 qui suivent, ont été favorables à l'adoption de la RSE. Plusieurs initiatives institutionnelles ont été mises en place, telles que les lignes directrices de l'OCDE (Organisation de Commerce et de Développement Economique) de 1976 sur les multinationales et la déclaration tripartite de L'OIT en 1977. Par ailleurs, les entreprises ont également adopté de nouvelles règles et pratiques managériales telles que l'audit social (Jbara,2017, p.91).

Les années 80 vont connaitre un recul vis- à – vis de la RSE, mais dès les années 1990, la RSE est désormais intégrée dans les stratégies des entreprises.

## 2. Les fondements théoriques de la RSE

Cette partie contribuera à l'éclairage du concept de la RSE à travers deux théories : la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle.

- La theorie des parties prenantes – stakeholders :

La théorie des parties prenantes a été initiée par les travaux de Freeman en 1984. Les parties prenantes sont définies comme « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman R.E (1984) strategic management. A stakeholder Approach, Pitman, Boston cité dans Sobczak. A et Minvielle. N, 2011). Elle traite les mécanismes de la décision et des rapports de pouvoir au sein de cette organisation, propose de repenser les modèles de gouvernement de la multinationale, et par conséquent la possibilité de redistribuer les richesses engendrées par les entreprises en prenant en compte les différentes parties qui agissent directement avec elle ou indirectement en l'influençant (Ait Mhamed H,2017).

La théorie des parties prenantes justifie que la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle, mais que celle-ci est ''contingente et relative et s'exerce en fonction des stakeholders identifiés par l'entreprise comme importants''. (Ait Mhamed H,2017).

Selon cette théorie, L'entreprise est censée identifier les parties prenantes dans son environnement, les hiérarchiser tenant compte de leurs attentes, ainsi que disposer des compétences nécessaires pour y faire face.

***Source : à partir de Freeman (1984)***

Selon Charreaux et Desbrières, 1998, la théorie des parties prenantes tend à augmenter la valeur partenariale au détriment de la valeur actionnariale (F.Aurélien, 2012).

- La theorie néo institutionnelle :

L'approche néo-institutionnelle consacre une représentation de l'entreprise vue comme une organisation insérée dans la société (Capron et Quairel – Lanoizelée, 2007 cité par F.Aurélien, 2012).

Cette théorie explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des régles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de l'environnement (DiMaggio et Powel, 1991, Meyer et Rowan, 1977)

La Responsabilité sociale est conçue comme une source de légitimité recherchée par les organisations afin que celles-ci puissent répondre aux attentes de leurs environnements ( François Aurélien. 2012) . Celui-ci est composé d'une multitude d'acteurs ( les associations de la société civile, les investisseurs, les salariés, les syndicats…) qui exercent des influences sur l'entreprise . Ces acteurs l'incitent à suivre les règles institutionnelles et donnent lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires. (M. Ben Mlouka, E. Boussoura, 2008).

Selon Capron et Quairel – Lanoizelé, ces acteurs détiennent un pouvoir, une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise, le pouvoir de délivrer la légitimité.

En fait, cette théorie confirme que l'entreprise n'a pas pour unique souci la réalisation du bénéfice financier, mais que celle-ci tend à s'ouvrir et tenir compte des relations avec les autres parties prenantes dans un objectif de gagner en légitimité. Cette théorie stipule que les institutions adoptent des comportements sous l'influence de 3 critères d'adaptation : par obligation (isomorphisme coercitif), imitation (isomorphisme mimétique), et à travers les normes édictées (isomorphisme normatif). (Biwolé,2017, p.119 ).

## 3. L'émergence et la diffusion de la RSE au Maroc

La RSE a été introduite au Maroc depuis une vingtaine d'années. Le cadre normatif était en sa faveur. En fait, le Maroc s'est engagé tôt sur la voie de la promotion des droits humains et de l'environnement. Il a ratifié plusieurs conventions internationales, que ce soit celles qui sont générales relatives aux droits humains, telles que : la déclaration universelle des droits de l'homme, le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturel, le pacte International relatif aux droits civils et politiques, convention Internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants, et des membres de leurs familles, convention relative aux droits de l'enfant, convention relative aux droits des personnes handicapées, etc.

En plus de ces conventions générales, le Maroc a aussi signé des conventions spécifiques relatives à l'Organisation Internationale de travail, et a également adhéré à des principes normatifs internationaux. Les principes et les déclarations sont non contraignants, et font partie du soft law. Nous pouvons citer :

| Principes / déclarations | Objectif |
|---|---|
| Les principes directeurs de l'OCDE des entreprises multinationales | Il s'agit d'un ensemble de recommandations adressées aux entreprises multinationales pour promouvoir des conduites responsables au niveau économique, social et environnemental. |
| Les principes des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. | Il s'agit d'un ensemble de principes qui concernent les entreprises de toute taille, et quel que soit son secteur. Ils visent à ce que les entreprises assument leurs responsabilités vis-à-vis de leurs impacts négatifs sur les individus et les communautés. |
| La déclaration de l'Organisation Internationale de Travail (OIT) tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. | Il s'agit d'un ensemble de principes visant à orienter les entreprises à adopter des pratiques sociales et de travail, responsables, et inclusives. |
| Global compact ou pacte mondial | Initiative des nations unies lancée en 2000 dans l'objectif d'encourager les entreprises du monde entier d'être socialement responsables |

***Source : Elaboré par l'auteur***

Le Maroc a également adhéré au programme des Nations unies pour le développement durable à l'horizon 2030. Ce programme vise à réduire la pauvreté et à améliorer les vies de tout un chacun partout dans le monde. Il a fixé 17 objectifs qui sont reliés, et auxquels doivent contribuer toutes les parties prenantes, étatiques et privés, gouvernementales et non gouvernementales. Son objectif numéro 8 incite à promouvoir le travail décent pour tous.

Cependant, le concept de RSE est récent au Maroc, il remonte à une vingtaine d'années. Sa diffusion a été favorisée par les filiales des multinationales dont les stratégies sont tracées par les sociétés mères. La RSE a également été introduite par des entreprises marocaines soucieuses de préserver leurs clients et marchés à l'étranger.

En même temps, les années 2000 ont connu plusieurs réformes et nouveautés législatives, ce contexte était favorable pour la diffusion de la RSE. Au niveau institutionnel, deux initiatives royales ont incité les entreprises à considérer la RSE dans leurs stratégies. La première initiative remonte à 2005. A l'occasion de la troisième édition des intégrales des investissements, le roi Mohamed VI, a adressé aux entreprises et investisseurs, un discours en faveur de l'intégration des principes de RSE dans les stratégies des entreprises marocaines. Autre projet royal, celui de l'initiative Nationale de Développement Humain (INDH) lancée en mai 2005. Il s'agit d'un programme qui s'est étalé sur trois phases 2005-2010, 2011-2015, 2019-2023. Il a pour but l'amélioration des conditions de vie de la population en situation défavorisée, par la mise en place d'un ensemble d'actions parmi lesquelles figure le financement de projets ayant un impact social.

Parmi les autres réformes législatives ayant contribué à la diffusion de la RSE, on cite notamment :

- Le code de travail : révisé en 2004, il s'est aligné sur les conventions de l'organisation internationale de travail (OIT) ratifiées par le Maroc. Sa réforme visait à introduire des nouvelles dispositions protectrices de la stabilité de l'employé dans le milieu de travail. Il a renforcé notamment les dispositions relatives à la réduction des horaires de travail, les indemnités de licenciement et la réglementation du travail temporaire (contrat à durée déterminée CDD, intérim,..). 20ans après sa dernière révision, le chantier de la réforme du code de travail et la promulgation de la loi sur la grève ont été récemment lancés par le gouvernement, en concertation avec les syndicats, et le patronat dans le cadre du dialogue social.

- La constitution de 2011 : qui est venue renforcer l'attachement du Maroc aux droits de l'homme tels qu'ils sont universellement reconnus. Plusieurs de ses dispositions ont été consacrées aux droits et libertés fondamentales : les droits civils et politiques, ainsi que les droits économiques, sociaux et culturels, en plus de la reconnaissance du droit au développement durable, pour atteindre une justice sociale.

C'est dans ce cadre que ces instances et institutions ont vu le jour : Le Conseil National des droits humains (CNDH), le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), instance centrale de la prévention de la corruption, Conseil de la Concurrence.

En matière d'institutionnalisation des droits humains dans les entreprises et la responsabilité sociale des entreprises (RSE ), le Maroc a mis en place des plans, ainsi que des stratégies :

- Le plan national pour la démocratie et droits de l'Homme PANDDH (2018-2021) :

Ce plan national vise à la consécration des droits humains dans la société marocaine, il est composé de 4 axes. Son deuxième axe intitulé : droits économiques, sociaux, culturels et environnementaux. Deux de ses sous axes concernent les deux thématiques suivantes : le travail et consécration de l'équité, entreprises et droits de l'homme. Le plan précise un ensemble de

mesures pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. La mise en œuvre du plan est prolongée pour quatre ans supplémentaires (2022 – 2025).

- Le nouveau modèle de développement (NMD) :

Il s'agit d'une feuille de route présente des orientations stratégiques pour la consolidation du développement au Maroc à l'horizon 2030. Elle a été préparée sur la base d'un diagnostic de la situation économique et sociale, tenant compte des attentes des citoyens afin d'identifier les principales insuffisances et freins en matière de développement. Le NMD précise que « le secteur privé national et étranger a un rôle incontournable à jouer dans la création de valeur et d'emploi, et dans la responsabilité sociale et environnementale »[1].

Les années 2000 ont également été marquées par une dynamique en matière de normalisation. A titre d'exemple, la norme nationale sur les aspects sociaux (SA 8000), ainsi que la norme sur le management de la santé au travail (OH SAS 18001 remplacée par l'ISO 45001) ont été adoptées entre 2001 et 2003 (S. Togo,2017).

D'autre part, le Maroc est comité membre de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Celle-ci a mis en place en 2010, l'ISO 26000. Il s'agit d'un référentiel normatif présentant aux entreprises des lignes directrices pour l'adoption d'une démarche de la responsabilité sociale RSE.

Les initiatives de la CGEM ont à leur tour impliqué les entreprises pour adopter des démarches RSE. Ces initiatives concernent notamment :

- La charte RSE : mise en place en 2006 par la confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) dont les principes sont en conformité avec le pacte des nations unies. Cette charte a été révisée en 2017. Elle est composée de 9 axes : respecter les droits humains, améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail, préserver l'environnement, prévenir la corruption, respecter les règles de la saine concurrence, respecter la transparence de gouvernance des entreprises, respecter les intérêts des clients et des consommateurs, promouvoir la responsabilité sociétale des fournisseurs et sous-traitants, développer l'engagement communautaire.

- Le label RSE : Attribué par la CGEM aux entreprises engagées d'atteindre les objectifs universels de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), et qui comptent s'impliquer dans l'intégration des principes RSE dans ses stratégies et opérations économiques, aussi bien à court terme qu'à long terme.

Depuis 2019, il a été publié le circulaire N 3/19 du 20 février 2020, relatif aux opérations et informations financières de l'Autorité Marocaine des Marchés des Capitaux (AMMC). Le circulaire exige des entreprises cotées en bourse de valeurs de Casablanca, de publier un rapport RSE / ESG

## 4. Le lien RSE et Management des Ressources humaines MRH

Le volet social est un axe fondamental de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Selon Comeau et Davister (2008), il existe un lien entre la RSE et la GRH (Barthe, Bellabbes,2016,

[1] le Nouveau Modèle de Développement (NMD), rapport général, Avril 2021, p : 70.

p.97), et que dans le cadre de sa responsabilité collective, l'entreprise est censée développer des ressources humaines durables(Barthe, Bellabbes,2016, p.109). Selon la définition accordée par le conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), la RSE est « l'engagement continu des entreprises à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, ainsi que de la communauté et de la société en général » (Makati, Benabdelhadi, 2020, p.629).

D'autre part, la Gestion des Ressources Humaines s'intéresse au comportement des collaborateurs et tient à leur garantir les conditions de travail adéquates afin qu'ils contribuent au mieux à la performance de l'organisation. Selon Goud et Igalen, la gestion des ressources humaine consiste à procurer à l'entreprise des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre ses objectifs dans les délais et la qualité impartis (Makati, Benabdelhadi, 2020, p.631). Plusieurs facteurs ont contribué à la transformation de la stratégie de management des ressources humaines tels que la mondialisation, le développement technologique, la concurrence (Herrera, Heras Rosas, 2022, p.3), faisant de la fonction ressources humaines, un outil de conduite de changement vers la durabilité de l'organisation et la satisfaction des attentes des parties prenantes (Herrera, Heras-Rosas, 2022, p.3). La fonction des ressources humaines s'avère être un accompagnateur de l'entreprise dans son processus de changement et d'amélioration vers l'adoption des nouvelles pratiques RSE et développement durable, car tout changement implique l'engagement de tous les salariés de l'entreprise. La RSE a donc un rôle transformateur de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), car elle considère les salariés des partis prenantes, et les impliques dans les décisions de l'entreprise. Une telle implication a un impact positif, dans la mesure où les salariés sont motivés et engagés, et contribue à la réduction des coûts liés aux conflits et à la démotivation (Barthe, Bellabbes, 2016, p.98).

La commission européenne a prôné en 2001, que des pratiques RSE soient adoptées par la GRH telles que l'apprentissage continu, l'équilibre vie professionnelle vie privée, l'égalité dans la rémunération entre les hommes et les femmes, ainsi que la sécurité et la santé (Makati, Benabdelhadi, 2020, p.632 )

## 5. L'impact RSE sur les conditions d'emplois

Dans de nombreuses situations, on laisse penser que les actions de la RSE sont externes, mais la RSE considère que les employés sont des parties prenantes, ce qui suppose que les actions RSE de l'entreprise devraient également être internes et orientées vers son personnel (Ciprian-Dumitru, 2013, p.1676).

La mise en place de la RSE induit l'introduction de pratiques et d'outils de management qui influencent le management des ressources humaines. Les pratiques RSE destinés à son personnel englobent un ensemble de pratiques visant à assurer leur bien être au sein de l'entreprise en luttant contre la discrimination, en favorisant la diversité, en garantissant leur formation pour leur employabilité, ainsi qu'en veillant à leur santé et la sécurité au travail. Selon Wei, cité dans(S.Ciprian-Dumitru, 2013, P.1676) l'entreprise qui considère le bien être de ses salariés, est destinée à s'accroitre et à se développer, car l'ensemble de ces pratiques responsables renforcent l'attachement du personnel à leur entreprises, qui réussit à fidéliser et retenir les plus compétents, et consolider sa réputation organisationnelle (Barthe, Bellabes,2016, P.100). De même, F.Couke, cité dans (Semmaa, Benaicha, P.3), confirme que les pratiques RSE ont un impact sur les pratiques du management des ressources humaines et

contribuent aux emplois décents. Un travail décent voudrait dire tout travail qui fournit aux travailleurs la sécurité, des rémunérations convenables et des conditions de travail saines et salubres(Ghai, 2003, P.121). Il est admis que les mauvaises conditions de travail ont un impact nocif sur la santé mentale et physique des travailleurs. Les salariés qui travaillent dans des mauvaises conditions subissent le stress, l'épuisement ou le burn-out, l'harcèlement moral, des maladies professionnelles ou des accidents de travail.

L'Organisation Internationale de Travail (OIT) a mis en place des conventions pour protéger le droit à « un milieu de travail sûr et salubre », il s'agit de la convention n°155 sur la santé et la sécurité au travail, la convention n°161 sur les services de santé au travail, la convention n°187 sur le cadre promotionnel pour la santé et la sécurité au travail, ainsi qu'un ensemble de conventions sur la santé et la sécurité dans les branches d'activités économiques particulières. Le but de ces conventions est l'humanisation du milieu de travail, la protection du droit à la vie et de l'intégrité de la santé physique et morale, ainsi que la protection de dignité de la personne.

De même, la norme ISO 26000 oriente les entreprises, lors de la mise en place de la RSE, à respecter les droits humains et les conditions de travail, au sein de l'organisation. Ceci implique que l'entreprise respecte ses obligations légales et éthiques, comme a été précisé par Caroll(1979) cité dans (Semmae, Benaicha,p.3) qui a défini la RSE comme étant un ensemble de quatre obligations : économiques, légales, éthiques et philanthropiques.

Plusieurs auteurs (Cooke, Barthe, et Al) ont confirmé l'apport positif de la RSE sur le management des ressources humaines, qui adopte des pratiques responsables en faveur du bien être des salariés et leur accorde une meilleure qualité de vie au travail.

## CONCLUSION

Les entreprises ont un rôle primordial dans la croissance économique, la création des emplois, le paiement des impôts, et sont un acteur incontournable dans la réalisation des objectifs de développement.

Cependant, depuis longtemps, et avec l'agenda des Nations Unies pour le développement durable à l'horizon 2030, le développement souhaité et recherché par les Etats et les sociétés, est le développement durable, inclusif et équitable, où tout un chacun est responsable vis-à-vis de ses impacts et de ses décisions. Dans ce contexte, les entreprises sont aussi concernées, d'où la nécessité d'instaurer dans les entreprises des pratiques managériales responsables dans le cadre de la RSE. Celle-ci considère les salariés comme des parties prenantes internes.

En effet, les pratiques responsables relatives à la RSE affectent positivement la gestion des ressources humaines. Son apport consiste à les valoriser, les mobiliser, leur accorder une bonne qualité de vie au travail, et retenir les meilleurs talents.

L'intérêt apporté au lien entre RSE et Management des Ressources Humaines s'est accru ces dernières années, mais ce champs soulève encore des questions, et est toujours en besoin de recherches supplémentaires.

Ce papier s'est focalisé sur le volet théorique, il serait opportun de le compléter ultérieurement par des études empiriques pour vérifier cette relation entre RSE et amélioration des conditions de travail, voire la contribution à la performance sociale et globale.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Fabrice Mauléon, François Silva, (2009), Etats des lieux de la RSE et du Développement durable en France,. Management et avenir, vol 3, n°23, p.23-35.
2. Aurélien Acquier, Franck Aggeri, 2008, ''Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE'', Revue Française de Gestion, vol 11, n°180, p.131-157
3. André Sobczak, Nicolas Minvielle,(2011), Responsabilité globale : manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, édition vuibert.
4. Jbra N (2017), Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), , Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST), Vol.11, n°1, p.86-102.
5. Echaine M. et Smouni R. (2022), débats conceptuels sur la démarche RSE : les fondements théoriques, le développement et l'institutionnalisation, revue internationale des sciences de gestion, volume 5 :numéro 3, pp : 694-714.
6. Hind Ait Mhamed (2017), thèse, 'la RSE dans les PME marocaines : une approche de la dimension implicite à travers les pratiques sociales, cas de PME de Tanger'', Gestion et Management, Université Abdelmalek Essaadi.
7. Aurélien François (2012), thèse, les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de légitimation, Gestion et Management, Université de Bourgogne.
8. Barthe N, Belabbes K, (2016), La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées RSE, Revue Management et Avenir, n°83, P : 95-113.
9. Menel Ben Milouka, Ezzedine Boussoura, 2008,''la théorie néo-institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de responsabilité sociétale ? '', p.1-22.
10. Ondoua Biwolé, v .(2017), nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015, Revue internationale P.M.E, volume30, n°2, p.115-143.
11. Makati.S et Benabdelhadi.A (2020) « d'une responsabilité globale vers la perception des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et lien théoriques, revue de contrôle, de la comptabilité, et de l'audit », volume 4, n° 2, P 627 – 648.
12. O.Hniche, G.Aquesbi, états des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective., Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, numéro11, juillet 2015.
13. Mouna El Mousadik, Fatima El Kandoussi, (2017), Practice of Social Responsability in Moroccan companies « an exploratory study », Europeen Scientifique Journal, vol 13, n°31,p.127-137,.
14. Thomas Brun (2018), La RSE en quête de soutien et de crédibilité , Conjoncture, N°1006,.
15. OCDE(2011), les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, édition OCDE.
16. Souabou Togo (2017), ''l'évolution de la qualité au Maroc de 1994 à 2012'', Revue Economie, Gestion et Société, n°11 juin.
17. le Nouveau Modèle de Développement (NMD), rapport général, Avril 2021.
18. RSE et management durable, le rôle de la fonction RH, étude HEC / Cleveor 2011.
19. Les conditions de travail, les cafés de la statistique, synthèse de débats, 7 avril 2009, p.1-7

20. Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.
21. Herrera J, Heras-Rosas C, (2020), Corporate Social Responsability and Human Ressource Management towards sustainable Business Organisations, Sustainability Journal, Vol 12, n°3, P.1-24.
22. S. Ciprian Dumitru (2013), How to deal with corporate social responsability related to employees, the annals of the university of Oradea, economic sciences, p.1675-1681.
23. M.Semmae, O.Benaicha, ''Analyse comparative de l'influence du cadre institutionnel sur les pratiques RSE en matière de GRH : cas de la qualité de vie au travail en France et au Maroc'', Academia.edu, p.1-26.
24. D.Ghai (2003), Travail décent : concepts et indicateurs, Revue Internationale de Travail, vol 142, n°2, p121-157.
25. C. Voegtlin, M. Greenwood, 2016,Corporate Social responsability human ressource management : a systematuc reviwe and conceptual analysis, Human Ressource Management Review, 26, p.181-197..
26. Un nouveau droit fondamental au travail « le droit à un milieu de travail sûr et salubre », Al Bayane, Bouharrou Ahmed, n°14601.
28- Le marché du travail au Maroc : défis et opportunités, Haut-Commissariat au Plan et la Banque Mondiale, Novembre 2017.
29. Omar Benaicha (2017), thèse'' la diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : facteurs déterminants, rôles et interaction des acteurs''.
30- Dinia.J, Chakor.A (2018), '' La responsabilité sociétale de l'entreprise : les différentes approches conceptuelles'', Europeen Scientifique Journal, Vol 14, n°14, P.165-189.

**Websites :**

49. https://www.ilo.org

50. https://www.un.org/fr/exhibit/odd-17-objectifs-pour-transformer-notre-monde

51. https://cgem.ma/le-label-cgem-pour-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise/

52. https://lematin.ma/journal/2021/nouvelle-impulsion-plan-daction-national-matiere-democratie-droits-lhomme/362273.html

53. https://cgem.ma/wp-content/uploads/2021/12/275112015.pdf

54. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_889320/lang--fr/index.htm

55. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142693.pdf

56. https://books.openedition.org/septentrion/6632?lang=fr#authors

# LES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES DANS L'ESS ET LA PROMOTION DU DEVELOPPEMENT INCLUSIF : CAS DE LA COOPERATIVE FEMININE

***LAGHRISSI Loubna***
***Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.***
***Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès***
***Email: loubna.laghrissi@usmba.ac.ma***

***NAHRAOUI Badreddine***
***Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.***
***Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès***
***Email: badreddine.nahraoui@usmba.ac.ma***

**Résumé**

*Depuis quelques décennies, l'économie sociale et solidaire ne cesse de s'affirmer comme étant un modèle économique alternatif, venant en réponse à un échec de la logique marchande qui, bien qu'elle ait de nombreux avantages, présente également plusieurs défaillances importantes, notamment : le fort taux de chômage et d'emploi informel, des nouvelles formes de pauvreté et de vulnérabilité socio-économique chez les jeunes et les femmes, de la dégradation de l'environnement etc.*

*Dans ce sens, la coopérative féminine, une composante principale de l'ESS, se présente aujourd'hui comme un facteur clé de croissance, ayant la capacité de résoudre des problèmes sociaux, environnementaux et contribuer significativement à un développement durable qui profite à toutes les composantes d'un territoire.*

*Conscient de sa contribution puissante dans l'avancement vers l'égalité des sexes, et la lutte contre l'exclusion et la pauvreté, un intérêt particulier a été accordé au développement de la coopérative féminine, que ce soit à travers une multitude de programmes d'accompagnement, ou dans les axes de la stratégie nationale de l'ESS (2018-2028).*

*De cela, il nous semble intéressant de se poser la question suivante* ***: Dans quelle mesure l'ESS, à travers la coopérative féminine, contribue-elle au développement inclusif ?*** *De cette question de recherche, peuvent se décliner autres sous questions à travers lesquelles nous essaierons de mettre en lumière le contexte d'apparition de l'ESS comme modèle alternatif, identifier les dynamiques entrepreneuriales dans ce modèle, et questionner la capacité dudit modèle dans l'émancipation des femmes entrepreneurs dans des modes de production durables et adaptés aux territoires ruraux.*

*Pour répondre à cette problématique, nous avons jugé pertinent d'opter pour une recherche qualitative et exploratoire basée sur un échantillon raisonné des coopératives féminines.*

***Mots clés** : ESS - Développement inclusif – entrepreneuriat - coopérative féminine – secteur informel*

**Abstract**

*Economic and Social Solidarity (ESS) has been increasingly asserting itself as an alternative economic model in recent decades. This is in response to the failure of the market economy, which, despite its many advantages, also has several major shortcomings, including: high unemployment and informal employment rates, new forms of poverty and socio-economic vulnerability among young people and women, and environmental degradation.*

*In this sense, women's cooperatives, a key component of the ESS, are now emerging as a key driver of growth with the potential to solve social and environmental problems and contribute significantly to sustainable development that benefits all components of a territory.*

*Aware of its powerful contribution to gender equality, the fight against exclusion and poverty, particular attention has been paid to the development of women's cooperatives, either through a multitude of support programs or in the axes of the national ESS strategy (2018-2028).*

*Therefore, it seems interesting to ask the following question: to what extent does the ESS, through women's cooperatives, contribute to inclusive development? From this research question, other sub-questions can be derived through which we will try to shed light on the context of the emergence of the ESS as an alternative model, identify entrepreneurial dynamics in this model, and question the capacity of this model in the emancipation of women entrepreneurs in sustainable production modes adapted to rural areas.*

*To address this issue, we deemed it pertinent to opt for a qualitative and exploratory research based on a reasoned sample of women's cooperatives.*

***Keywords**: ESS - Inclusive Development - Entrepreneurship - Women's Cooperatives - Informal Sector*

## INTRODUCTION

L'économie sociale et solidaire (ESS) au Maroc a connu une croissance importante au cours des dernières années. Cette croissance est due à l'importance et au rôle crucial joué par l'ESS dans la création d'emplois et de valeur ajoutée, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, et la réalisation des objectifs des différents programmes et stratégies sectoriels.

Le discours du roi Mohammed VI du 13 novembre 2017 a mis l'accent sur la nécessité d'un modèle de développement inclusif qui place l'individu au cœur de ses préoccupations. Ce discours a également souligné les défaillances du modèle de développement actuel et la nécessité d'une action collective pour résoudre les problèmes sociaux

L'ESS est une voie prometteuse pour la réalisation du modèle de développement inclusif recommandé par le roi. En effet, l'ESS est un modèle économique qui combine les principes d'équité sociale et de justice avec le développement économique. Elle permet ainsi de concilier la vitalité des dynamiques économiques avec les principes et les finalités humanistes du développement.

Dans notre article, nous explorons le rôle des coopératives féminines dans la promotion des territoires au Maroc. Nous nous concentrons sur les contributions de ces coopératives à la promotion d'un développement inclusif.

Pour ce faire, nous adoptons une approche qualitative exploratoire, basée sur des entretiens semi-directifs menés avec les responsables d'un échantillon de 10 coopératives, situées dans la région Fès-Meknès.

Dans un premier temps, il est nécessaire de définir les concepts clés qui seront utilisés tout au long de ce travail. Ces définitions sont indispensables pour comprendre la problématique qui sera traitée par la suite, puisque ces deux principaux concepts de notre réflexion sont l'économie sociale et solidaire et le développement inclusif. Il est donc primordial de définir ces concepts de manière claire et concise, et nous finissons par une présentation des résultats exploratoires de notre étude de terrain.

## 1. L'Economie Sociale et Solidaire et le Développement Inclusif : éléments de définition

### 1.1. L'Economie Sociale et Solidaire

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un secteur économique qui répond aux besoins sociaux, en favorisant l'utilité sociale et la solidarité. Elle se distingue de l'économie classique par ses principes de gouvernance démocratique, de lucrativité limitée et de redistribution des bénéfices.

Les premières structures coopératives et mutualistes ont été créées au XIXe siècle, en réponse aux besoins sociaux de l'époque. Les pionniers équitables de Rochdale, en Angleterre, ont créé en 1844 une coopérative de consommation, qui permettait aux travailleurs de s'approvisionner à moindre coût. Friedrich Wilhelm Raiffeisen, en Allemagne, a créé en 1847 les premières caisses d'épargne et de crédit mutualistes, qui permettaient aux agriculteurs d'accéder à des prêts à des conditions avantageuses.

La crise du système d'État-providence et d'économie mixte, qui a débuté à la fin du XXe siècle, a contribué à la prise de conscience de l'importance de l'ESS. En effet, cette crise a conduit à une réduction des services publics et à une augmentation de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

L'ESS a été perçue comme une alternative viable, capable de répondre aux besoins sociaux laissés vacants par l'État. Les entreprises de l'ESS ont ainsi été encouragées par les pouvoirs publics, dans de nombreux pays européens.

Il est important de rappeler que l'économie sociale et solidaire (ESS) a toujours existé au Maroc, sous une forme ou une autre. En effet, la culture de l'entraide, de la solidarité et du travail collectif fait partie des traditions de la société marocaine depuis longtemps.

Les formes de travail collectif et de solidarité représentent les fondements des relations entre les membres de la même famille, de la même tribu, entre les femmes et les hommes, entre les riches et les pauvres, entre les jeunes et les âgés.
A cette panoplie de définitions de l'économie sociale et solidaire s'ajoute une autre explication , proposée par le conseil économique social et environnemental du Maroc, « L'économie sociale et solidaire est l'ensemble des activités économiques et sociales organisées dans le cadre de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales poursuivant une finalité d'intérêt collectif et sociétal, indépendantes et jouissant d'une gestion

autonome, démocratique et participative et auxquelles l'adhésion est libre. Font partie de l'Economie Sociale et Solidaire toutes les institutions ayant une finalité principalement sociale, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs et produisant sur une base mutualisée et solidaire des biens et services centrés sur l'élément Humain et sur la satisfaction de besoins sociaux conformes à l'intérêt général, et inscrits dans le développement durable et la lutte contre l'exclusion. ».

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un ensemble d'activités économiques et sociales organisées dans le cadre de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales, qui poursuivent une finalité d'intérêt collectif et sociétal. Ces structures sont indépendantes et jouissent d'une gestion autonome, démocratique et participative, et l'adhésion y est libre.

Les composantes de l'ESS sont les suivantes :

- **Les associations** : les associations sont des groupements de personnes qui se réunissent pour poursuivre un but commun, non lucratif. Elles peuvent être de nature très diverse, et elles interviennent dans de nombreux domaines, tels que l'éducation, la santé, la culture, l'environnement ou le développement social.

- **Les coopératives** : les coopératives sont des entreprises qui sont détenues et gérées par leurs membres, qui sont également les clients ou les utilisateurs des produits ou services de l'entreprise. Elles peuvent être de production, de consommation, de travail, de services ou d'habitation.

- **Les mutuelles** : les mutuelles sont des organismes à but non lucratif qui proposent des services d'assurance, de santé ou de prévoyance. Elles sont constituées par des personnes qui partagent un risque commun.

- **Les fondations** : les fondations sont des organisations à but non lucratif qui sont dotées d'un patrimoine, qui est utilisé pour financer des activités d'intérêt général.

Ces composantes partagent des valeurs et des principes communs, tels que la solidarité, l'utilité sociale et la gouvernance démocratique.

### 1.2. L'Entrepreneuriat en ESS

Notre revue de littérature nous a permis de développer la connaissance que l'entrepreneuriat dans l'économie sociale et solidaire (ESS) se caractérise par les éléments clés suivants : Une impulsion d'une organisation : l'entrepreneuriat en ESS est souvent initié par une organisation, telle qu'une association ou une fondation, qui a pour objectif de répondre à un besoin social.

- Un ou plusieurs entrepreneurs : l'entrepreneuriat en ESS peut être porté par un ou plusieurs entrepreneurs, qui sont animés par une motivation sociale.

- Un rôle majeur de la dimension sociale : l'entrepreneuriat en ESS vise à créer de la valeur sociale, au-delà de la création de valeur financière.

- L'émergence de projets singuliers mais multiples : l'entrepreneuriat en ESS se caractérise par l'émergence de projets innovants et diversifiés, qui répondent à des besoins sociaux variés.

- Des contextes particuliers : l'entrepreneuriat en ESS est souvent soutenu par des politiques publiques ou des fonds d'investissement spécialisés.

L'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire (ESS) s'articule sur deux dimensions principales, d'une part la dimension sociale, qui est la primauté de la création de valeur sociale, au-delà de la création de valeur financière ; d'autre part sur l'intérêt porté à la collectivité, qui se traduit par une volonté de répondre à des besoins sociaux, tels que la protection de l'environnement, l'insertion des personnes en difficultés, l'agriculture solidaire, ou le commerce équitable.

### 1.3. Le Développement Inclusif

Parallèlement aux plans destinés à relancer ou à faire émerger l'économie, le Maroc a pris de longue date des initiatives importantes en faveur de la réduction de la pauvreté et a élaboré dès 1993 une stratégie de développement social, avant d'engager depuis deux ans un important chantier de réflexions visant à instaurer un modèle de développement plus inclusif.

Le concept de "développement inclusif" est interprété de différentes manières par divers auteurs et institutions. Voici quelques définitions de ce terme provenant de différentes sources :

**- Banque mondiale** : La Banque mondiale définit le développement inclusif comme "un processus de développement économique qui s'accompagne d'opportunités équitables pour tous les individus et de la réduction des inégalités. Il vise à garantir que les avantages de la croissance économique sont partagés par l'ensemble de la population, y compris les groupes marginalisés."

**- Organisation des Nations unies (ONU)** : L'ONU déclare que le développement inclusif "vise à garantir que tous les individus, quelle que soit leur origine, leur genre, leur statut socio-économique, leur handicap ou d'autres caractéristiques personnelles, ont accès à des opportunités équitables pour participer pleinement à la vie économique, sociale et politique."

**- Michael E. Porter** : Le célèbre économiste Michael E. Porter a proposé une perspective du développement inclusif axée sur l'économie locale. Il définit le développement inclusif comme "une stratégie qui encourage la croissance économique en créant des opportunités pour les entreprises locales et en améliorant les conditions de vie des populations locales."

**- Fondation Rockefeller** : La Fondation Rockefeller définit le développement inclusif comme "un modèle de développement qui place les communautés locales au cœur du processus de prise de décision, de manière à ce qu'elles puissent façonner leur propre avenir en fonction de leurs besoins et priorités."

**- Amartya Sen** : Le célèbre économiste Amartya Sen a apporté une contribution significative à la compréhension du développement inclusif en mettant l'accent sur la notion de "capabilités". Selon lui, le développement inclusif vise à "accroître les capabilités des individus, en leur offrant les moyens d'avoir accès à l'éducation, à la santé, à l'emploi, à la participation politique, et plus encore, afin qu'ils puissent mener une vie conforme à leurs valeurs et objectifs."

**- Raumiyar et Kanbur (2010)** quant à eux, soulignent que s'il n'y a pas de définition commune de la croissance inclusive ou du développement inclusif, l'inclusivité s'entend comme la combinaison de l'égalité des chances avec les dimensions économiques, sociales et institutionnelles. Ils ont en outre souligné que la croissance inclusive s'accompagne d'une baisse des inégalités de revenus dès lors que l'accroissement du revenu s'accompagne d'une discrimination positive en faveur des revenus les moins élevés.

Ces différentes définitions illustrent la diversité des approches et des priorités liées au développement inclusif. Elles mettent toutes l'accent sur les principes de l'égalité des chances, de la participation de tous les acteurs et de la préservation des ressources naturelles. Elles soulignent également l'importance de créer une société plus juste, plus équitable et plus durable pour tous.

Il est important de noter que le développement inclusif est un concept évolutif. Au fil du temps, de nouvelles définitions et approches ont été développées pour répondre aux défis du monde d'aujourd'hui.

## 2. L'économie sociale et solidaire comme moteur de développement inclusif

### 2.1. Réalités à contextualiser

Le développement inclusif requiert l'engagement actif des groupes marginalisés et exclus à chaque étape du processus de développement. En tant qu'approche qui s'engage à réduire la pauvreté et qui accorde une importance égale à la contribution de toutes les parties prenantes, y compris les groupes marginalisés, pour résoudre les défis du développement, il encourage la transparence, la responsabilité, la reddition des comptes, et améliore les résultats de la coopération au développement en favorisant la collaboration entre la société civile, les gouvernements, et le secteur privé.

Tout d'abord, il convient de souligner que l'économie sociale et solidaire (ESS) joue un rôle capital dans le développement d'un pays, qu'il soit d'ordre social ou économique, en raison de sa diversité de composantes, notamment les coopératives, les associations et les mutuelles.

En ce qui concerne les coopératives, elles contribuent à la fois à la création de richesse et à la réduction du chômage en facilitant l'insertion professionnelle, en particulier des jeunes. De plus, elles encouragent les femmes à créer leurs propres coopératives, ce qui se traduit par une réduction des inégalités liées au genre. Les coopératives jouent ainsi un rôle clé dans la promotion de l'égalité des sexes.

En ce qui concerne les associations, elles réalisent un travail considérable en faveur de l'inclusion sociale des jeunes, en les incitant à adhérer à des associations et à participer à leurs activités variées. Cette participation active favorise le sens de la citoyenneté des jeunes, les considérant comme des acteurs de la société plutôt que de simples spectateurs. Par ailleurs, le champ associatif intervient dans divers domaines tels que la lutte contre la pauvreté, l'analphabétisme, les inégalités, les problèmes de santé, du logement et des infrastructures locales, ainsi que des équipements de base. Cette action associative conduit à la réduction des inégalités existantes et se tourne également vers la création, l'orientation et le soutien de projets générateurs de revenus.

Quant aux mutuelles, elles jouent un rôle important dans le développement, en contribuant à la protection des citoyens contre les risques financiers et sociaux. Elles permettent aux personnes de tous les milieux sociaux d'accéder à des services de santé, de retraite et de prévoyance, ce qui contribue à réduire les inégalités et à améliorer la qualité de vie. De plus, elles contribuent à l'inclusion sociale en rendant ces services accessibles à tous, quel que soit leur niveau de revenu. Elles proposent des tarifs solidaires et des solutions adaptées aux besoins des personnes en situation de précarité.

Les mutuelles contribuent à un développement inclusif en favorisant l'égalité des chances et le bien-être de tous les citoyens, tout en contribuant à créer un environnement social plus juste et plus solidaire.

Il est à noter que l'économie sociale et solidaire favorise l'autonomie des citoyens en facilitant leur insertion professionnelle, elle modernise les marchés du travail et les systèmes de formation et de protection sociale pour aider les individus à anticiper et à gérer les changements. Elle investit dans le développement des compétences, combat la pauvreté et les inégalités, tout en renforçant la cohésion sociale grâce aux mutuelles et aux associations.

Dans l'ensemble, l'expérience a démontré que l'économie sociale et solidaire a contribué à réduire les inégalités existantes en instaurant un équilibre. Cette économie alternative a initié une dynamique d'inclusion sociale, enracinée dans les fondements d'une croissance équitable.

### 2.2. Le secteur coopératif : un modèle viable de développement inclusif des femmes

Fondé sur les principes de solidarité, d'enrichissement personnel et de durabilité, l'entrepreneuriat coopératif faisant partie du champ de l'entrepreneuriat social fait son chemin dans le monde entier (Alliance Coopérative Internationale, 2011) et se propose comme un véritable moyen d'intégration des individus dans le développement économique de leur région et d'amélioration de leur statut social. A cet égard, l'encouragement de l'entreprenariat féminin à travers la coopérative, qui est l'une des composantes majeures de l'ESS, est devenu prioritaire pour assurer l'insertion des femmes issues du monde rural dans le tissu économique.

Outre qu'il participe à la résorption du chômage de celles-ci, le secteur coopératif contribue de manière efficace à la création de projets générateurs en termes de revenus et de postes d'emplois. L'essor de ce tiers secteur a été encouragé par le lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) en 2005. Dès lors, les femmes marocaines se sont engagées dans une voie de création d'entreprises coopératives avec des compétences entrepreneuriales majoritairement innées dans divers secteurs innovants.

Notre travail s'inscrit dans cette perspective. Il porte sur le rôle de l'entrepreneuriat coopératif dans le développement inclusif de la femme marocaine. Nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

**Dans quelle mesure l'ESS, à travers la coopérative féminine, contribue-elle au développement inclusif au Maroc ?**

La littérature économique, juridique et sociale est loin d'être unanime pour proposer une définition unique voire exhaustive des sociétés coopératives à cause de la diversité de leurs

origines et de leurs missions. En effet, l'ACI[2] a défini la coopérative comme étant « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et démocratiquement contrôlée.» .

Le législateur marocain, quant à lui, la définit dans la loi 112-12 ainsi : « un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération ».

D'après la loi marocaine et en s'inspirant des travaux de Koopmans (2006), les coopératives en général et celles des femmes en particulier sont tenues de respecter des principes qui sont déterminés et reconnus au niveau mondial à savoir :

- **Adhésion volontaire et ouverte à tous : Toute personne n'a** le droit d'adhérer librement à une coopérative à condition qu'elle soit capable non seulement d'utiliser les services ou les produits qu'elle offre mais d'y prendre également des responsabilités. La demande d'adhésion se fait sans discrimination fondée sur l'origine sociale, le sexe, la race ou la religion … etc. Par ailleurs, tout membre déçu, non satisfait par les services fournis par la coopérative ou n'ayant plus besoin de ces services, doit avoir la possibilité de la quitter.

**- Pouvoir démocratique exercé par les membres** Les coopératives sont des organisations qui sont gérées par leurs membres. Les décisions sont prises par consensus ou à la majorité des voix, chaque membre ayant une voix égale. L'égalité des votes est un principe fondamental des coopératives, car elle garantit que tous les membres ont un poids égal dans la prise de décision

**- Participation économique des membres :** Les coopérateurs doivent partager de manière équitable non seulement les bénéfices mais aussi les risques proportionnellement à l'usage qu'ils font des services de la coopérative. Ils ne bénéficient généralement que d'une rémunération limitée de leur apport en capital.

- **Autonomie et indépendance :** Les coopératives sont des organisations qui sont autonomes et indépendantes dans leur gestion et leur contrôle.

- L'autonomie : les coopératives sont libres de prendre leurs propres décisions et de gérer leurs propres affaires.
- L'indépendance : les coopératives ne sont pas contrôlées par des intérêts externes, tels que les gouvernements ou les investisseurs.

- **Education, formation et information :** Les coopératives investissent dans l'éducation, la formation et l'information pour renforcer le pouvoir de négociation de leurs membres vis-à-vis des autres parties prenantes.

**- Coopération entre les coopératives :** renforce la capacité de ces organisations à servir leurs membres de manière plus efficace, à améliorer leur compétitivité sur le marché et à favoriser la durabilité à long terme. Elle s'inscrit parfaitement dans les principes coopératifs de solidarité et de collaboration pour le bénéfice mutuel.

[2] L'ACI est une association non gouvernementale indépendante qui unit, représente et sert les coopératives de par le monde. Fondée en 1895, L'ACI a 242 membres dans 91 pays, de tous secteurs d'activité. Ensembles, ces coopératives représentent plus de 800 millions d'individus de parle monde

**- Engagement envers la communauté** : l'engagement envers la communauté est un principe fondamental des coopératives, et il contribue à renforcer le tissu social et économique des régions défavorisées ou éloignées. Les coopératives jouent un rôle important dans la mobilisation des ressources locales et la fourniture de services essentiels, contribuant ainsi au bien-être et au développement durable de la communauté.

L'organisation des femmes en coopératives est un facteur important de leur empowerment. Elle leur permet de :

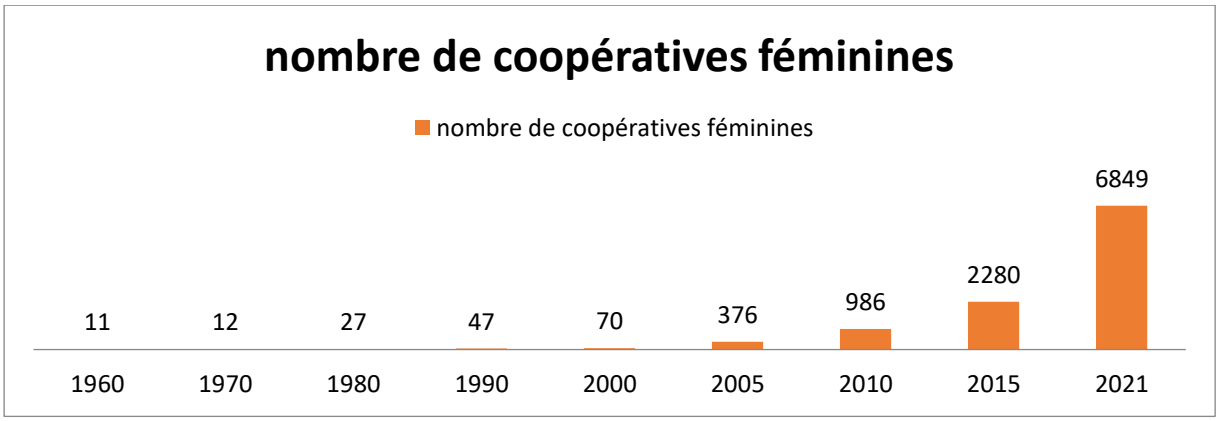
- ✓ **Générer des revenus** : les coopératives offrent aux femmes des opportunités de travailler et de gagner un revenu. Cela leur permet d'améliorer leur situation économique et de subvenir aux besoins de leur famille.
- ✓ **Valoriser leur travail** : les coopératives permettent aux femmes de valoriser leur travail, qui est souvent sous-estimé. Elles leur donnent l'occasion de participer à des activités économiques et de gagner un revenu juste.
- ✓ **Acquérir du pouvoir de décision** : les coopératives sont des organisations démocratiques où les femmes ont un pouvoir de décision égal à celui des hommes. Cela leur permet de participer aux décisions qui affectent leur vie et leur communauté.
- ✓ **S'épanouir personnellement** : l'appartenance à une coopérative peut être une source d'épanouissement personnel pour les femmes. Cela leur permet de développer leurs compétences, de rencontrer d'autres femmes et de s'impliquer dans leur communauté.

En outre, les coopératives féminines peuvent avoir un impact positif sur le développement inclusif. Elles peuvent contribuer à la création d'emplois, à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des femmes et de leurs familles.

## 3. Etude de cas

### 3.1. Le secteur coopératif féminin en chiffres

Le secteur coopératif a connu un saut important durant ces dernières décennies. Les chiffres confirment d'ailleurs cette dynamique. Les coopératives féminines ont suivi ce tendent consolidant leur part dans un secteur qui compte 49 000 coopératives à la fin de 2021, « Les coopératives féminines au Maroc ont franchi le seuil de 6849 à la fin de 2021, représentées par 66852 adhérentes », ce qui représente 15% du nombre global des coopératives existantes. L'essor de ce type d'organisation est le fruit de l'appui apporté par l'INDH.

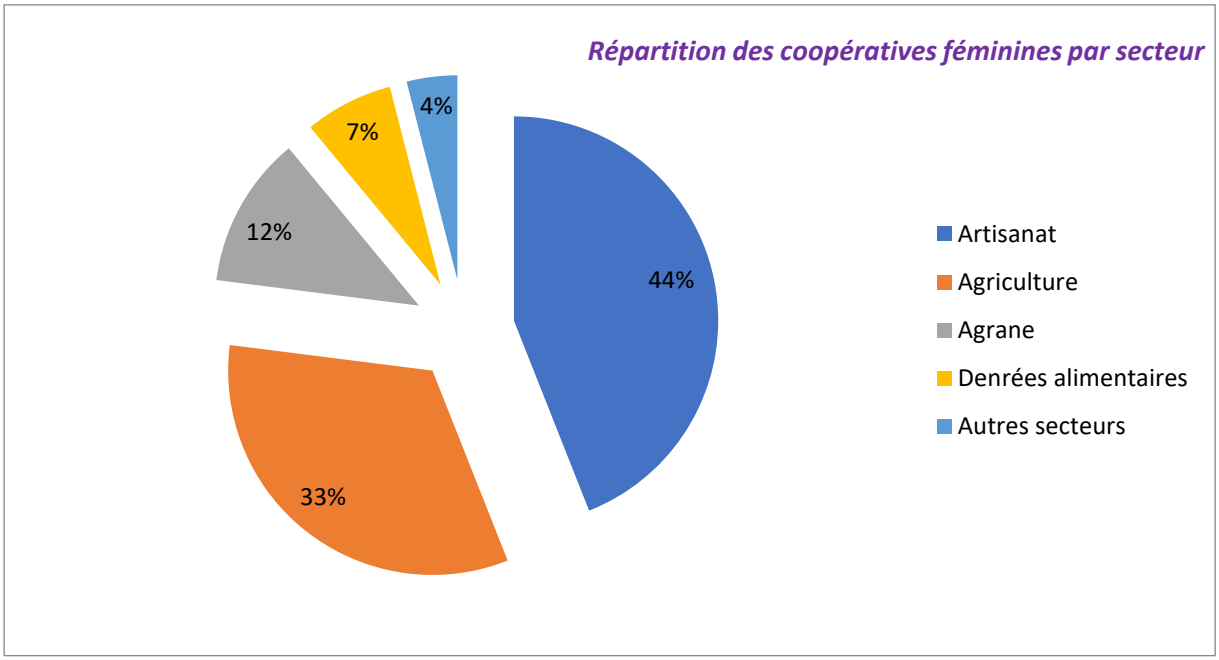



***Source : préparé par nos soins sur la base des données de l'ODCO***

L'essor des coopératives et des initiatives économiques dirigées par les femmes au Maroc est le résultat de divers facteurs et d'efforts coordonnés visant à favoriser l'autonomie économique des femmes. Voici quelques-uns de ces facteurs et initiatives clés :
**L'ODCO** (Observatoire de la Démocratie et de la Coopération) : L'ODCO a joué un rôle important en multipliant ses efforts de vulgarisation, d'appui et d'accompagnement pour faciliter l'insertion des femmes, en particulier les plus vulnérables, au sein des coopératives. Ces efforts ont contribué à sensibiliser les femmes aux avantages de la coopération et à les aider à créer et à gérer leurs propres entreprises collectives.

**Programmes gouvernementaux** : Plusieurs programmes gouvernementaux ont été déployés pour soutenir le développement du secteur coopératif au Maroc : GREN GENERATION, l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), le programme H ALIUTIS (développement de la pêche et de l'aquaculture), et la Vision de l'Artisanat ont tous contribué à la croissance du secteur coopératif en offrant des financements, des formations et un soutien technique aux femmes entrepreneures.

**Stratégie nationale de développement de l'ESS** : La stratégie nationale de développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) pour la période 2018-2028 a joué un rôle clé en plaçant la dimension genre au cœur de ses préoccupations. Cette stratégie a reconnu l'importance de l'égalité des sexes dans le développement économique et social et a mis en place des mesures pour promouvoir cette égalité au sein du secteur de l'ESS.
L'ensemble de ces initiatives et facteurs a contribué à l'autonomisation économique des femmes au Maroc en favorisant leur participation active au sein des coopératives et des entreprises de l'ESS. Cela a permis de créer des opportunités d'emploi, de renforcer la position des femmes sur le marché du travail, et de contribuer à la réduction des inégalités de genre dans le pays. En soutenant l'entrepreneuriat féminin et la coopération, le Maroc a renforcé son secteur de l'ESS et a encouragé le développement économique durable.




***Source : ODCO 2017***

Par secteur, une grande partie des coopératives féminines opère dans l'artisanat. En effet, il est à constater qu'à la fin de 2021, plus de 3218 groupements de femmes ont fait de l'artisanat leur

crédo. L'agriculture, quant à elle, arrive à la seconde place du podium. Selon l'ODCO, 878 coopératives féminines s'adjugeant une part du 33% de l'ensemble des coopératives. Sur ce total, la transformation de l'argan s'assure la part de lion auprès du genre féminin. Le Maroc a compté, en effet, près de 656 coopératives d'argan (soit 14% de l'ensemble de ces groupements).
Par secteur, on constate que la grande majorité des coopératives féminines sont actives dans le domaine de l'artisanat. À la fin de l'année 2021, plus de 3 218 groupements de femmes se sont spécialisés dans l'artisanat. En deuxième position, on retrouve le secteur de l'agriculture.
Selon l'ODCO , 878 coopératives féminines, représentant 33% de l'ensemble des coopératives. Parmi ces coopératives, la transformation de l'argan occupe une place prépondérante chez les femmes, avec près de 656 coopératives dédiées à cette activité, ce qui équivaut à 14% de l'ensemble de ces groupements.
Il faut également noter que le secteur coopératif féminin a pu consolider sa présence en dehors des secteurs classiques susmentionnés en faisant émerger de nouveaux créneaux et de nouvelles niches.
Cette diversification des secteurs d'activité au sein des coopératives féminines témoigne de l'adaptabilité et de la capacité des femmes à explorer de nouvelles opportunités économiques et sociales. Elle reflète également l'importance croissante de la participation des femmes dans des domaines variés, renforçant ainsi leur autonomie économique et leur rôle dans le développement de la société.

**Tableau 1 : Répartition des coopératives féminines par secteur d'activité (2021)**

| Secteur | coopératives | adhérents |
|---|---|---|
| **Artisanat** | **3218** | **27029** |
| **Agriculture** | **1956** | **21700** |
| **Argane** | **655** | **10605** |
| **Denrées Alimentaires** | **424** | **3286** |
| **Plantes Médicinales Et Aromatiques** | **175** | **1586** |
| **Main-d'œuvre** | **17** | **129** |
| **Commerces Détaillants** | **153** | **846** |
| **Alphabétisation** | **88** | **465** |
| **Pêche** | **80** | **656** |
| **Foret** | **17** | **198** |
| **Consommation** | **4** | **129** |
| **Art Et Culture** | **10** | **59** |
| **Imprimante-Papeterie** | **13** | **67** |
| **Total** | **6810** | **66099** |

***Source : Préparé par nos soins sur la base des données de l'ODCO***

### 3.2. Présentation et traitement des résultats

Une fois que le cadre conceptuel et historique lié à notre problématique a été identifié, il est désormais temps de le mettre en pratique dans un contexte empirique spécifique. L'objectif de

cette étude est d'évaluer comment le secteur coopératif contribue au développement inclusif des femmes dans leur région.
Notre problématique a été examinée au moyen d'une étude qualitative à caractère exploratoire, qui s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 10 coopératives féminines participant au Salon régional de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) rendu à Fès le mois d'octobre 2022. L'objectif de cette démarche était d'illustrer le rôle que peut jouer le secteur coopératif dans le développement inclusif et l'autonomisation des femmes, en particulier celles vivant en milieu rural. Il convient de noter que le choix de ces coopératives n'a pas été effectué au hasard, mais a été fait en veillant à ce que toutes ces organisations proviennent de régions rurales ou péri urbain bien évidemment qu'elles opèrent dans les différents secteurs de l'activité économique.
Le tableau ci-dessous montre dans quelle mesure le travail coopératif contribue au développement inclusif de la femme :

| Composante de l'émancipation | Proportion en % |
|---|---|
| **Plus de moyens** | **81.76%** |
| **Plus d'indépendance** | **54.71 %** |
| **Plus de confiance en soi** | **37.74%** |
| **Plus d'expérience** | **18.86%** |
| **Capacités communicationnelles** | **10.06%** |
| **Forte personnalité** | **5.66%** |
| **Plus de responsabilité** | **7.55%** |
| **Plus de liberté** | **9.43%** |

Le tableau ci-dessus met en évidence que le travail coopératif contribue de manière significative au développement inclusif des femmes. Cependant, il convient de noter que les facteurs de développement varient d'une personne à l'autre. En effet, 81 % des personnes interrogées ont déclaré que le travail coopératif leur permet de participer à la production économique en générant des revenus à partir de leurs activités. De plus, plus de la moitié de ces femmes ont confirmé une amélioration de leur pouvoir décisionnel et de leur autonomie, tant au sein de leur famille qu'au sein de leur communauté.

Pour 38 % d'entre elles, le travail coopératif a renforcé leur confiance en elles. Dans certains cas, il a permis à certaines femmes d'acquérir des compétences en communication et de développer des réseaux qui les ont aidées à s'émanciper et à s'intégrer davantage dans leur communauté. Quelques cas isolés ont mentionné une plus grande affirmation de leur personnalité, une prise de responsabilités accrue et une plus grande liberté.

En effet, les projets coopératifs se révèlent être la solution idéale pour intégrer les femmes rurales et les jeunes filles dans le développement économique de leur communauté et leur permettre d'exercer leur influence. Les coopératives contribuent de manière significative à l'amélioration de leur qualité de vie en leur offrant l'accès à un travail décent, à des mécanismes

d'épargne et de crédit, à des logements, à des services sociaux et de santé, ainsi qu'à l'éducation et à la formation. De plus, elles favorisent le renforcement de la confiance en soi, l'assomption de responsabilités professionnelles, la valorisation des compétences et l'amélioration des moyens de subsistance, en permettant aux femmes de générer des revenus à partir de leur travail et d'accéder à un large éventail d'opportunités.

Le tableau qui suit résume les principaux apports du secteur coopératif féminin :

| Sur le plan économique | Sur le plan social | Sur le plan culturel |
|---|---|---|
| **Le secteur coopératif assure :** | | |
| **Autonomie financière** à travers : | **Amélioration du niveau de vie** à travers : | **Renforcement des compétences** à travers : |
| - La création des emplois directs ou indirects<br>- La génération du revenu;<br>- Le développement de l'esprit d'entrepreneuriat au sein des femmes;<br>- La création des effets d'entrainement (infrastructures, électrification)<br>- La génération des richesses en produits et services. | - Affermissement du statut social des femmes;<br>- Réduction des inégalités;<br>- Changement du comportement de l'entourage envers la femme;<br>- Amélioration de l'état sanitaire des femmes et de leurs proches. | - L'alphabétisation des femmes et<br>de leurs familles ;<br>- Le développement de leurs capacités en technique de production, de commercialisation<br>et de communication ;<br>- La préservation du patrimoine culturel et le savoir-faire local et des métiers. |

***Source : ODCO***

### 3.3. Défis et perspectives

Malgré les avancées notables réalisées par les coopératives féminines en termes de création d'emplois et de renforcement de la cohésion sociale, plusieurs contraintes entravent la croissance et la viabilité du secteur coopératif féminin, réduisant ainsi ses perspectives de réussite. Parmi ces limites, on peut mentionner les suivantes :

- ✓ **Accès aux ressources financières limité** : Les coopératives féminines, en particulier celles en milieu rural, ont souvent des difficultés à accéder aux financements nécessaires pour démarrer ou développer leurs activités.
- ✓ **Manque de formation et de compétences** : De nombreuses femmes qui rejoignent des coopératives peuvent manquer de compétences en gestion d'entreprise, en marketing ou en techniques de production.
- ✓ **Accès limité aux marchés** : Les coopératives féminines peuvent avoir du mal à accéder aux marchés, en raison de la concurrence, de la méconnaissance des marchés, ou de difficultés logistiques. Cela peut entraver leur capacité à vendre leurs produits ou services de manière rentable.
- ✓ **Infrastructures et technologies inadéquates** : Dans certaines régions rurales, le manque d'infrastructures de base, d'accès à l'électricité, à Internet et à d'autres technologies peut rendre difficile le fonctionnement efficace des coopératives.

- ✓ **Conflits internes et manque de gouvernance** : Les coopératives peuvent être confrontées à des problèmes de gouvernance, de conflits internes, ou de manque de transparence dans la prise de décision. Cela peut compromettre leur stabilité et leur efficacité.

Pour encourager la création et la pérennisation des coopératives féminines, en particulier dans les milieux ruraux confrontés à l'exclusion et à la pauvreté, voici quelques recommandations sous forme d'actions à entreprendre :

**Accès facilité aux financements** : Mettre en place des mécanismes d'accès simplifiés aux financements, tels que des prêts à taux préférentiels ou des subventions, pour aider les coopératives féminines à démarrer et à développer leurs activités.

**Formation et renforcement des compétences** : Offrir des programmes de formation et de renforcement des compétences aux membres des coopératives, en se concentrant sur la gestion d'entreprise, la comptabilité, le marketing, et d'autres compétences essentielles à la réussite des coopératives.

**Soutien à la commercialisation** : Aider les coopératives à accéder aux marchés en facilitant la mise en réseau avec des acheteurs, en soutenant la transformation des produits, et en promouvant la commercialisation de manière éthique et durable.

**Promotion de l'égalité de genre** : Mettre en place des programmes visant à éliminer les stéréotypes de genre, à encourager la participation active des femmes dans les coopératives, et à promouvoir l'égalité de genre à tous les niveaux de gouvernance.

**Le développement des outils** de suivi et d'évaluation, la communication et le partenariat.

## CONCLUSION

Absolument, l'émergence de l'entrepreneuriat des femmes à travers les coopératives est une réalité importante et indéniable. Ces initiatives jouent un rôle essentiel dans le développement économique et social, en apportant de nombreux avantages.

Il est tout à fait pertinent de souligner que la participation des femmes aux coopératives peut être limitée en raison de la petite taille de ces structures, ce qui peut entraîner un nombre limité d'emplois directs. Cependant, cela ne signifie pas que les coopératives féminines ne jouent pas un rôle important. Au contraire, elles peuvent avoir un impact significatif en tant que moteurs du développement local et de l'autonomisation des femmes.

Il est impératif de fournir un soutien actif aux coopératives en les éclairant, en leur offrant des conseils, en les guidant dans la réalisation d'études, en formant leurs membres, et en assurant le financement de leurs projets. Cela requiert une participation sérieuse, dynamique et engagée de la part de l'ensemble des acteurs, tant au niveau national que local, pour leur apporter l'assistance dont elles ont besoin.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :**

Elkandoussi F. Omari S. et M'Zali B (2011), « Les coopératives féminines d'argan au Maroc : un domaine propice à la mise en place de la démarche de développement durable » In Colloque international francophone, « Le développement durable : débats et controverses », 15 et 16 décembre 2011, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand

Haut Commissariat au Plan (2016), « Emploi, chômage, activité », Situation, évolution et principales caractéristiques du chômage et du sous-emploi en 2016

Aziza Belouas, « La coopérative, une alternative pour améliorer la condition des femmes», article publié dans LA VIEECO, le 12 Mai 2017.

Alliance Coopérative Internationale, "Les entreprises coopératives autonomisent les femmes ", 88ème Journée Internationale des Coopératives de l'ACI, 16ème Journée Internationale des Coopératives de l'ONU, 3 juillet 2010

CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental), « Economie Sociale et Solidaire : Un levier pour une croissance inclusive », Auto-Saisine n° 19/2015.

Marchoud, N. (2016). La contribution de l'Economie Sociale et Solidaire au développement et à l'attractivité des territoires : Quelques expériences du vécu local. Sciences, Langage et Communication, 1(3), Article 3.

Peraldi, X., & Rombaldi, M. (2009). La contribution de l'économie sociale et solidaire au développement rural : Quelques constats dans le contexte Corse. Géographie, économie, société, 11(2), 161-179.

Tritah, S., & Daoud, M. (2021). Les collectivités territoriales marocaines et la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire : Un aperçu de l'expérience de la Région de Tanger-Tétouan-Al-Hoceïma. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, *4*(3), Article 3.

Ahnach, A., & Rachidi, L. (2020). L'économie sociale et solidaire et emploi des jeunes : Étude exploratoire et qualitative des coopératives de pêche artisanale au niveau de la région d'Agadir. *Repères et Perspectives Economiques*, *4*(2), Article 2.

**WEBOGRAPHIE :**

ODCO, Office de développement de la coopération. L'historique des Coopératives au Maroc. http://odco.gov.ma/index.php?option=com

Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique(IMIST) : https://revues.imist.ma/index.php/SLC/article/view/6285

Revue Internationale des Sciences de Gestion (ISG) : https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/721

Site officiel du conseil régional Fès-Meknès : https://www.region-fes-meknes.ma/fr/le-conseil-regional/projets/

Site officiel du centre régional d'investissement (CRI). https://fesmeknesinvest.ma/secteurs-economiques-porteurs-cri-fes-meknes/agriculture/

# LEVERAGING CAPABILITIES FOR ECO-INNOVATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE

**EL OUARDI Boutayna**
*ENCG Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : **Boutayna.elouardi@etu.uae.ac.ma***

**BOUNGAB Souad**
*ENCG Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : **s.boungab@uae.ac.ma***

***Abstract***

*As the importance of eco-innovation and sustainable performance has grown, understanding the connections between these concepts and the capabilities that enable them has become important. This paper includes a thorough literature assessment with a focus on establishing connections between eco-innovation, sustainable performance, and particular abilities. To pinpoint the crucial elements that affect eco-innovation and sustainable performance, 23 pertinent publications were found and meticulously examined. They were carefully chosen based on their rigor and relevance, and they underwent detailed analysis to develop a comprehensive understanding of the intricate relationships between these concepts. The investigation produced a number of significant conclusions, one of which was how important eco-innovation is in promoting sustainable performance outcomes. It also noted particular capabilities s as significant determinants of eco-innovation and sustainable performance.*

***Keywords:*** *Eco-innovation, capabilities, sustainable performance, sustainable development.*

## INTRODUCTION

In recent years, businesses all around the world have come to realize how crucial it is to include environmental sustainability into their operational procedures. One of the most successful ways for businesses to do this is through eco-innovation, which is the creation of new goods, procedures, and services that have a positive impact on customers and other stakeholders while having a minimal negative impact on the environment. However, eco-innovation is a challenging process that necessitates businesses to create distinctive capabilities and competencies. To be successful in eco-innovation and achieve sustainable performance results, businesses must be able to learn from their experiences and adapt to changing environmental conditions.

The mechanisms through which businesses can innovate ecologically and how to build capabilities to meet their sustainable performance results are still poorly understood, despite the increased interest in eco-innovation and sustainable performance. By undertaking a

comprehensive assessment of the prior work on eco-innovation, capacities, and sustainable performance, we want to respond to the following research questions:

- ***How does eco-innovation influence sustainable performance outcomes?***
- ***What are the needed capabilities for eco-innovation and its impact enhancement on sustainable performance?***

We will conduct a comprehensive examination of the literature on eco-innovation, capacities, and sustainable performance in order to provide answers to these questions, with a particular emphasis on studies that have examined the connections between these concepts. The main capacities for eco-innovation and sustainable performance will be clarified by our findings, which will also offer useful information for businesses looking to improve their eco-innovation skills and meet sustainable performance goals in a quickly evolving market.

## 1. METHODOLOGY

We conducted a focused but not thorough literature review on the relationships between eco-innovation, sustainable performance outcomes, and specific eco-innovation-related capabilities in order to develop this scientific article.

The goal of this study was to comprehend the connections and interactions between these ideas and to pinpoint the key factors that influence eco-innovation and sustainable performance. Several databases and search engines, including Google Scholar, Web of Science, and Scopus, were used during our search. In order to focus our search and guarantee that we found pertinent articles, we employed a combination of keywords and Boolean operators.

We identified 23 articles that satisfied our inclusion criteria after reviewing the titles and abstracts of the presented articles.

We carried out a thorough examination of the 23 papers we chose from our literature research in order to pinpoint the most pertinent concepts concerning eco-innovation and sustainable performance. The papers were carefully read through throughout this analysis to discover the essential ideas and how they related to one another. To develop a more nuanced understanding of the complex relationships between eco-innovation, sustainable performance outcomes, and particular eco-innovation-related capabilities, we studied the information that was produced. The knowledge we acquired from this study helped us create our paper and gave us a more solid and fact-based understanding of the key ideas in eco-innovation and sustainable performance.

## 2. EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN ECO-INNOVATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE: A TRIPLE BOTTOM LINE APPROACH

Our analysis of the 23 articles revealed several key concepts related to eco-innovation, sustainable performance and capabilities that were frequently mentioned in the literature (figure 1).

***Figure 6:The most frequently concepts***

***Source: developed by the authors using atlas.ti software***

The following table presents the most featured concepts with the most appeared compound nouns that we consider in our paper:

| Concepts | Compound nouns |
|---|---|
| Innovation | eco-innovation, environmental innovation, green innovation, eco-organizational innovation, eco-product innovation, eco-process innovation, eco-marketing innovation |
| Performance | environmental performance, financial performance, business performance, sustainable business performance, economic performance, firm performance, cost performance, social performance |
| Eco | eco-innovation, eco-innovation practices, eco-process, eco-product, eco-innovation behavior, eco-innovation types, eco-organizational, eco-capability |
| Firm | small firms, large firms, firm's environmental performance, firm's ability, firm's financial performance, firm's economic performance, firm's social performance, firm's sustainable business performance, innovative firms |
| Company | small companies, green technology companies, company performance, larger companies |
| Technology | new technologies, green technology, environmental technologies, cleaner technologies, waste reduction technologies, innovative technologies |
| Market | market turbulence, market share, market focus, market-based instrument, market culture, market demand, market orientation, market performance, market requirements, new market, market needs, emerging markets, competitive markets |

| | |
|---|---|
| Process | eco-process, production process, business process innovation, business process, innovation process, manufacturing process, environmental process innovations, new or modified processes, green process innovation, learning processes, product service process |
| Business | business performance, sustainable business performance, business strategy, business process innovations, business sustainability, business practices, business strategies, key business factors, small businesses |
| Management | environmental management, green management, environmental management systems, top management, green management practices, top management commitment, green management activities, management systems, pollution management, strategic management, waste management, quality management, resource management |
| Factor | demand factors, key business factors, environmental factors, internal factors, organizational factors, technological factors |
| Resource | human resources, resource efficiency actions, resource commitment, resource saving, the resource-based view, natural resources, firm resources, financial resources, human resource capabilities, internal resources, resource productivity, environmental resources, organizational resources, intangible resources, qualified human resources, resource management, resource savings |
| Impact | environmental impact, positive impact, significant impact, negatif impact, less impact, direct impact |
| System | environmental management systems, system change, the existing system, system innovation, novel management systems, education system, information systems |
| Capability | capabilities, technological capabilities, organizational capabilities, dynamic capabilities, environmental organization capabilities, environmental self-regulation capabilities, human resource capabilities, sustainability-oriented capabilities, firm capabilities, human capabilities, marketing capabilities, environmental market sensing capabilities |

***Table 3: Concepts with them compound nouns***

***Source: Author's elaboration***

We'll go into great depth on the conclusions from our study of the articles in the subsections that follow. The most significant themes and ideas that are pertinent to the research questions we are examining will be outlined in a clear and succinct manner. We'll look at the information from a variety of angles and viewpoints and make connections between various facets of the subject. Our analysis aims to provide a more in-depth and thorough comprehend of the subject matter as well as insights that will enable us to respond to the research questions. But, before that it is important to shed light on the concepts' definitions, which is the aim of the first sub-section.

### 2.1. Eco-innovation and sustainable performance: Understanding the concepts

In the literature, eco-innovation, environmental innovation, sustainable innovation and green innovation are used interchangeably (Bossle et al., 2016) as they have resemblance in the objective that is the drop of environmental impacts (Karakaya et al., 2014; Schiederig & Tietze,

2012) which justifies the compound nouns of innovation that exposed the previously mentioned terms.

The concept "eco-innovation" derives its meaning from its connection to the ecological dimension, which embraces a wider idea in line with the Sustainable Development Goals of the United Nations. Furthermore, the term "eco" is more appropriate for an evolutionary view of economics that highlights the innovation theory's selection and learning processes. This strategy acknowledges that innovation arises from within company strategic decisions as well as external challenges (Santos et al., 2019). Both of the words "eco" and "innovation" are combined to form the term "eco-innovation." "Eco" and "innovation" stand for "environmentally sustainable" and "contemporary introduction," respectively (Gąsior et al., 2022). The concept is defined as "*an innovation that improves environmental performance"* (Carrillo-Hermosilla et al., 2009) and *"that is able to attract green rents on the market"* (Andersen, 2008).

Business sustainability reflects *"the adoption of business strategies and activities that meet the needs of the enterprise and its stakeholders today while protecting, sustaining and enhancing the human and natural resources that will be needed in the future"* (Labuschagne et al., 2005).

The triple bottom line, first developed by Elkington (1997), is based on a sustainable business and is oriented towards sustainability. It offers a framework for evaluating an organization's success by comparing its performance along the three lines of People, Profit, and Planet. The triple bottom line, which incorporates the environmental, social, and economic lines, is essentially an expression of the development of the sustainability agenda and more specifically the sustainable performance one. Elkington used the terms "people," "planet," and "profit" to define the triple bottom line, but we will refer to them as "social," "environmental," and "financial" throughout our research.

### 2.2. Financial benefits of eco-innovation: Evidence from empirical studies

Financially speaking, numerous empirical studies have shown that eco-innovation requires reorienting its processes, such as measurement and management, to the benefit of the environment, which is frequently expensive for businesses (Arranz et al., 2021). As a result, the company may only be able to eco-innovate since the investment in innovation cannot be covered by the enterprise's internal or external resources (Pinget et al., 2015).

In order to motivate companies to integrate the ecological dimension in innovation, several studies have investigated the relationship between companies' financial performance. This financial performance groups the economic performance that includes: Market share, sales, profitability, quality and competitivity, with the cost performance that takes into consideration energy and material cost per output, environmental standards compliance performance, and penalties for noncompliance with environmental laws (Yurdakul & Kazan, 2020).

Some of empirical studies didn't find any significant direct positive impact of eco-innovation on financial performance (Cai & Li, 2018; Putri & Sari, 2019) while many of them confirmed that eco-innovation affects positively company's financial performance (Fernando et al., 2019; Liao, 2018; Yurdakul & Kazan, 2020) especially companies' sales and return on investment (Santos et al., 2017). Thus, the positive impact of eco-innovation on economic performance cannot be neglected, however it is less than its impact on cost performance which demonstrated that eco-innovation helps not only in reducing energy and consumption but also in avoiding undesired taxes or penalties related environmental infractions (Yurdakul & Kazan, 2020).

Another category of scholars analyzed the impact of eco-innovation on financial performance per types. In light of this, (Ch'ng et al., 2021) confirmed that in the Malaysian technology industry only eco-organizational innovation has a positive impact in the financial performance among two other types namely eco-product and eco-process innovations. In contrast to Liao, 2018) who analyzed the same previously cited types and confirms that all of them impact positively companies' financial performance. An agreement that is shared by (Al-Hanakta et al., 2023) who studied the three types of eco-innovation in Jordanian micro, small and medium enterprises in the food processing sector and highlight that the three types enhance companies' financial performance; they also found that the mediation of eco-product innovation strengthens the links between eco-process innovation and financial performance as well as the links between eco-organizational innovation and financial performance, with eco-process innovation playing a crucial final role.

### 2.4.Unlocking the positive returns of environmental performance through eco-innovation beyond financial metrics

The relationship between eco-innovation and companies' environmental performance is clearly positive since its first aim is avoiding or reducing companies' environmental harm, which has been proven by many empirical studies in different contexts.

Some studies (Cai & Li, 2018; Li, 2014) confirmed that eco-innovation behavior impacts positively firm's environmental performance in China. The same conclusion was proved in Turkey by (Yurdakul & Kazan, 2020) emphasizing that eco-innovation has a positive impact on resource saving, recycling and pollution prevention.

In Malaysia, only eco-product and eco-process innovations are proved having a positive impact on environmental performance, however the eco-organizational innovation doesn't have any impact on the environmental performance. In the same country, (Fernando & Wah, 2017) proved that eco-innovation is essential to the success of green strategy implementation for improving the environmental performance in the green technology sector but not any type of eco-innovations, only the ones who are market focus and who are staying in line with environmental regulation. This finding is justified by the fact that businesses can use their understanding of consumer demand and market expectations for environmentally friendly practices to develop goods with lower environmental impact and orient them to the specific environmental issues guided by the context's regulation.

## 3. BUILDING SUSTAINABLE-ORIENTED CAPABILITIES: THE INTERPLAY BETWEEN ECO-INNOVATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE

When we talk about innovation, it is essential to recognize that companies need innovation capability (K. Lee, 2009) across all types of innovations, including eco-innovation. And, to focus on the later, companies must develop more specific capabilities named sustainability-oriented capabilities highlighted in eco-innovation's literature.

In this regard, it is suggested that, unless they are sustainability-focused, not all resources and competencies are appropriate to address the quickly changing legislative, technological, and market demands (Demirel & Kesidou, 2019). The sustainability-oriented capabilities are firm's internal capabilities that are crucial for eco-innovation's adoption and they represent a mixture of several skills, organizational learning, working routines and additional firm resources (Doran & Ryan, 2016; Kabongo & Boiral, 2017; S. Lee & Klassen, 2008; Sumrin et al., 2021).

The following sub-sections will provide a clearer understanding of those sustainability-oriented capabilities and their role in the amelioration of the relationship between eco-innovation and sustainable performance.

### 3.1. Technological environmental capability

Philips has taken the lead in promoting innovation as a means of sustainability. In order to create eco-friendly energy-saving solutions and lower CO2 emissions, Philips launched an eco-design methodology in 1994. Philips decreased CO2 emissions using technology by up to 7% in a single year (Sumrin et al., 2021). Thus, many authors (Cai & Li, 2018; Pereira & Vence, 2012; Sumrin et al., 2021) argue that firms should improve their technological capabilities in order to implement eco-innovation and get better results. Particularly, technological capabilities aid firms in eco-innovation's design (Sumrin et al., 2021). The more those capabilities are environmental the more eco-innovation practices ameliorate company's environmental performance (Demirel & Kesidou, 2019; Fernando & Wah, 2017) . Furthermore, general R&D initiatives have no impact on eco-innovation. Instead, technological advancements made via research and development (R&D) that have been directed toward environmental issues result in the introduction of eco-innovation in both products and processes (Demirel & Kesidou, 2019).

### 3.2. Organizational environmental capabilities

The key organizational capabilities that support eco-innovation in businesses were introduced by (Pacheco et al., 2018). According to the authors, the adoption of eco-innovation depends on the following organizational strength pillars: Internal communication, eco-efficiency, adaptability, and organizational learning. In order to achieve that, environmental management system (EMS) is proposed as a crucial tool for environmental organization that keep track of information related to the environment for a company's internal and external stakeholders. It can also incorporate eco-innovation components, make use of organizational resources, and carry out coordinated tasks with the aim of boosting compliance and cutting waste (Cai & Li, 2018).

On the other hand, human resources are part of the organization and the socle of its capacity to respond to market demand and they are important to boost eco-innovation within companies (Bossle et al., 2016; Ho et al., 2014; K. Lee, 2009; Singh et al., 2020c, 2020a, 2020b). (Buhl et al., 2016) acknowledged that this boost can be driven by three employee potentials: Tacit knowledge, private consumer experiences and green identity; Thus, companies need to develop human resources capabilities for innovation (Sumrin et al., 2021) purposes via knowledge management through educational training on sustainability programs for employees (Arnold & Hockerts, 2011) and via internal communication that entails educating employees about the advantages of sustainability and giving them full knowledge of the company's many eco-innovation initiatives.

### 3.3. Environmental market sensing capability

Day (1994) asserts that market sensing capabilities can be developed through market research as it aids businesses in generating market intelligence by gathering and processing data on customer and competitor orientations. Market sensing capabilities allow businesses to sense and respond to events in their markets as well as forecast future trends. Thus, companies must have a "good nose" in the market, or in other words, they must raise awareness of shifts in demand, if they are to succeed (Demirel & Kesidou, 2019). This capability is important for screening customers' requirements that can be signal to a potential market segment in order to

orient and develop adequate eco-innovations to consumers demand and especially eco-product innovation (Demirel & Kesidou, 2019; Pereira & Vence, 2012).

Also, prior to eco-innovation's development, companies need to anticipate the acceptance of the output in the market by involving consumers in the development's process for not knowing the level of acceptance but also for taking benefit from them creativeness. This may be achieved thanks to marketing professionals that are able to provide data on consumers needs and wants, especially environmental ones and them feedback in each stage of the eco-innovation development. By this approach, companies may guarantee the environmental and economic benefits of eco-innovations (Carrillo-Hermosilla et al., 2010).

### 3.4. Environmental self-regulation capability

Environmental self-regulation is the practice of organizations adopting voluntary rules and practices to lessen their adverse effects on the environment. Companies may be environmentally self-regulated through Corporate social responsibility (CSR) or via implementing environmental management system (EMS) (Demirel & Kesidou, 2019).

Environmental management system is efficient in enhancing environmental management capabilities and environmental performance since it makes environmental target setting and encouraging information flows easier (Arimura et al., 2008; Rennings et al., 2006). However, the literature contends that EMS adoption alonsse is insufficient for enhancing companies' capacities; rather, implementation quality, which varies greatly between enterprises, is most important (Demirel & Kesidou, 2019).

Even though the literature argues that CSR doesn't affect the level of investment in eco-innovation (Kesidou & Demirel, 2012) and it is not a significant driver of any type of eco-innovation (Demirel & Kesidou, 2011) but it emphasizes its role in building strong ethical management capabilities. The latter include strong environmental management, which can enhance a firm's performance in both the environmental and economic spheres (Demirel & Kesidou, 2019; Hawn & Ioannou, 2016).

## CONCLUSION

Innovation, sustainable performance outcomes, and sustainability-oriented capabilities, such as technological environmental capability, organizational environmental capability, environmental market sensing capability, and environmental self-regulation capability. 23 articles that met the inclusion criteria were thoroughly reviewed as part of the study. To narrow the search and guarantee the relevancy of the articles, we used a combination of keywords and Boolean operators across a number of databases and search engines, including Google Scholar, Web of Science, and Scopus.

The study emphasizes how crucial sustainability-focused capabilities are for achieving sustainable performance goals. Businesses and decision-makers must create supporting policies that encourage the adoption of sustainability-focused capabilities in order to advance sustainability. Businesses may encourage eco-innovation and sustainable performance by concentrating on enhancing and expanding these capabilities, aiding in the shift to a more resilient and sustainable economy.

The article's findings highlight the necessity of continuing research and policy actions focused at comprehending and advancing sustainability-oriented capabilities and performance. Future

studies can build on these findings by assessing the efficacy of various sustainability-oriented competencies and formulating plans to increase their uptake. By fostering a regulatory environment that supports firms' adoption of sustainability-focused practices, policymakers may also play a significant role in advancing sustainability.

REFERENCES:


Al-Hanakta, R., Hossain, M. B., Pataki, L., & Dunay, A. (2023). Eco-innovation influence on business performance in Jordanian micro, small and medium enterprises operating in the food processing sector. *Plos One*, *18*(2), e0281664.

Andersen, M. M. (2008). Eco-innovation–towards a taxonomy and a theory. *25th Celebration DRUID Conference*, 17–20.

Arimura, T. H., Hibiki, A., & Katayama, H. (2008). Is a voluntary approach an effective environmental policy instrument?: A case for environmental management systems. *Journal of Environmental Economics and Management*, *55*(3), 281–295.

Arnold, M. G., & Hockerts, K. (2011). The greening dutchman: Philips' process of green flagging to drive sustainable innovations. *Business Strategy and the Environment*, *20*(6), 394–407.

Arranz, N., Lopez, N., & Carlos, J. (2021). *How do internal , market and institutional factors affect the development of eco-innovation in fi rms ? 297*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126692

Bossle, M. B., Dutra De Barcellos, M., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 113, pp. 861–872). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.033

Buhl, A., Blazejewski, S., & Dittmer, F. (2016). The more, the merrier: Why and how employee-driven eco-innovation enhances environmental and competitive advantage. *Sustainability*, *8*(9), 946.

Cai, W., & Li, G. (2018). The drivers of eco-innovation and its impact on performance : Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, *176*, 110–118. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.109

Carrillo-Hermosilla, J., del González, P. R., & Könnölä, T. (2009). What is eco-innovation? *Eco-Innovation*, 6–27. https://doi.org/10.1057/9780230244856_2

Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, *18*(10–11), 1073–1083. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.014

Ch'ng, P. C., Cheah, J., & Amran, A. (2021). Eco-innovation practices and sustainable business performance: The moderating effect of market turbulence in the Malaysian

technology industry. *Journal of Cleaner Production*, *283*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124556

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*(4), 37–52.

Demirel, P., & Kesidou, E. (2011). Stimulating different types of eco-innovation in the UK: Government policies and firm motivations. *Ecological Economics*, *70*(8), 1546–1557. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.03.019

Demirel, P., & Kesidou, E. (2019). Sustainability-oriented capabilities for eco-innovation: Meeting the regulatory, technology, and market demands. *Business Strategy and the Environment*, *28*(5), 847–857.

Doran, J., & Ryan, G. (2016). The effectiveness of R&D and external interaction for innovation: Insights from quantile regression. *Economic Issues*, *21*(1), 47–65.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental Management: Readings and Cases*, *2*, 49–66.

Fernando, Y., Chiappetta Jabbour, C. J., & Wah, W.-X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation and Recycling*, *141*, 8–20. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.031

Fernando, Y., & Wah, W. X. (2017). The impact of eco-innovation drivers on environmental performance: Empirical results from the green technology sector in Malaysia. *Sustainable Production and Consumption*, *12*, 27–43. https://doi.org/10.1016/j.spc.2017.05.002

Gąsior, A., Grabowski, J., Ropęga, J., & Walecka, A. (2022). Creating a Competitive Advantage for Micro and Small Enterprises Based on Eco-Innovation as a Determinant of the Energy Efficiency of the Economy. *Energies*, *15*(19), 6965.

Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, *37*(13), 2569–2588.

Ho, Y.-H., Lin, C.-Y., & Tsai, J.-S. (2014). An Empirical Study on Organizational Infusion of Green Practices in Chinese Logistics Companies. *Journal of Economic & Social Studies (JECOSS)*, *4*(2).

Kabongo, J. D., & Boiral, O. (2017). *Doing More with Less: Building Dynamic Capabilities for Eco-Ef fi ciency*. https://doi.org/10.1002/bse.1958

Karakaya, E., Hidalgo, A., & Nuur, C. (2014). Diffusion of eco-innovations: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, *33*, 392–399. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.01.083

Kesidou, E., & Demirel, P. (2012). On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK. *Research Policy*, *41*(5), 862–870. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.01.005

Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, *13*(4), 373–385.

Lee, K. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Management Decision*, *47*(7), 1101–1121.

Lee, S., & Klassen, R. D. (2008). Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small-and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operations Management*, *17*(6), 573–586.

Li, Y. (2014). Environmental innovation practices and performance: moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, *66*, 450–458.

Liao, Z. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, *27*(8), 1368–1375.

Pacheco, L. M., Alves, M. F. R., & Liboni, L. B. (2018). Green absorptive capacity: A mediation-moderation model of knowledge for innovation. *Business Strategy and the Environment*, *27*(8), 1502–1513.

Pereira, Á., & Vence, X. (2012). Key business factors for eco-innovation: an overview of recent firm-level empirical studies. *Cuadernos de Gestion*, *12*, 73–103.

Pinget, A., Bocquet, R., & Mothe, C. (2015). *Barriers to Environmental Innovation in SMEs : Empirical Evidence from French Firms*. *18*. https://doi.org/10.3917/mana.182.0132

Putri, W. H., & Sari, N. Y. (2019). Eco-efficiency and eco-innovation: strategy to improve sustainable environmental performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *245*(1), 012049.

Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., & Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, *57*(1), 45–59.

Santos, D. F. L., Lima, M. M. De, Basso, L. F. C., Kimura, H., & Sobreiro, V. A. (2017). Eco-innovation and financial performance at companies established in Brazil. *International Journal of Business and Emerging Markets*, *9*(1), 68–89.

Santos, D. F. L., Rezende, M. D. V., & Basso, L. F. C. (2019). Eco-innovation and business performance in emerging and developed economies. *Journal of Cleaner Production*, *237*, 117674.

Schiederig, T., & Tietze, F. (2012). *Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review 1*.

Singh, M., Singh, K., & Sethi, A. P. S. (2020a). An empirical investigation and prioritizing critical barriers of green manufacturing implementation practices through VIKOR approach. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, *17*(2), 235–254.

Singh, M., Singh, K., & Sethi, A. S. (2020b). Analytical hierarchy process and TOPSIS for selecting best parameters of green manufacturing. *Measuring Business Excellence*, *24*(3), 345–365.

Singh, M., Singh, K., & Sethi, A. S. (2020c). Justification of green manufacturing implementation parameters using fuzzy-based simulation model. *Journal of Science and Technology Policy Management*, *11*(4), 377–394.

Sumrin, S., Gupta, S., Asaad, Y., Wang, Y., Bhattacharya, S., & Foroudi, P. (2021). Eco-innovation for environment and waste prevention. *Journal of Business Research*, *122*, 627–639. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.001

Yurdakul, M., & Kazan, H. (2020). Effects of eco-innovation on economic and environmental performance: Evidence from Turkey's manufacturing companies. *Sustainability*, *12*(8), 3167.

# Synergie entre Développement Durable et Transformation Digitale : Levier d'Attractivité pour le Territoire Marocain

***BOUAZZAOUI Halima***
***École Nationale de Commerce et de Gestion***
***Université Abdelmalek Essaadi Tanger, Maroc***
***Email : bouazzaoui.halima@gmail.com***

***MARSOU Saida***
***École Nationale de Commerce et de Gestion,***
***Université Abdelmalek Essaadi Tanger, Maroc ;***
***Email : saidamarso@yahoo.fr***

**Résumé**
*Ce projet de recherche ambitionne de sonder la perception des entreprises marocaines, qu'elles soient publiques ou privées, sur l'influence de la synergie entre le développement durable et la transformation digitale sur l'attractivité du territoire marocain. Pour ce faire, une méthodologie quantitative est mise en œuvre, s'appuyant sur un questionnaire destiné à un échantillon ciblé de 50 entreprises. Ce dernier explorera leur niveau d'engagement en matière de transformation digitale et de développement durable, ainsi que leur vision de l'impact de cette combinaison sur l'attractivité du Maroc. Bien que les résultats concrets restent tributaires des réponses, nous anticipons une perception positive quant à l'effet de ces engagements sur l'attractivité territoriale. Toutefois, la limitation majeure de cette étude réside dans la taille restreinte de l'échantillon, suggérant la nécessité de recherches futures plus étendues ou combinant des approches qualitatives. Au-delà des implications économiques, cette recherche pourrait avoir des retombées sociales et sociétales significatives. En renforçant l'attractivité territoriale, le Maroc pourrait voir une amélioration de la qualité de vie, une plus grande cohésion sociale, et une responsabilité accrue des entreprises envers leurs communautés. Les décideurs politiques et les entreprises pourraient ainsi être guidés non seulement sur l'importance économique, mais aussi sur l'impact social de cette synergie. L'originalité de cette étude réside dans sa focalisation sur la perception des entreprises vis-à-vis de l'attractivité territoriale du Maroc, en lien avec le développement durable et la transformation digitale.*
**Mots clés**: *Attractivité territoriale, Développement durable, Transformation digitale, synergie*.

## INTRODUCTION:

À l'ère dynamique actuelle, caractérisée par des vagues technologiques accélérées, et une prise en considération des impératifs environnementaux, économiques, sociaux et sociétales, les notions de développement durable et de transition digitale accaparent la part du lion dans la vision du progrès des pays et de l'innovation. Cet article se plonge dans l'intersection de ces deux domaines vitaux, mettant en lumière leur synergie potentielle en tant que levier d'attractivité et de développement, pour le territoire marocain.

Le Maroc, en tant que pays en développement, s'est engagé dans une panoplie de réformes significatives et des initiatives claires et ambitieuses qui visent à renforcer son économie, à diversifier et mettre en valeurs des sources d'énergies, et à moderniser ses processus technologiques pour son secteur privé comme publique, afin de solidifier ses infrastructures techniques et technologiques (Discours Royal 2021). Cependant, la convergence entre durabilité et digitalisation reste à explorer, offrant des opportunités de grande ampleur pour la compétitivité, et l'attrait économique du pays.

Le développement durable, comme vecteur qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, (Zaccaï (2007). Est depuis longtemps reconnu pour sa capacité à garantir un équilibre des objectifs environnementaux, sociaux et économiques. Simultanément, le passage à la digitalisation, permet à révolutionner les opérations et stratégies des entreprises, stimulant l'efficacité, la créativité et la personnalisation.

Cependant, c'est dans leur synergie que réside un potentiel réel à exploiter. Cet article vise à explorer comment l'intégration du développement durable dans les initiatives de transformation digitale peut agir comme un catalyseur pour l'attractivité territoriale du pays. Dans le contexte marocain, il s'agit bel et bien d'un sondage à faire, pour les établissements publics et privés, afin d'étudier les implications pratiques pour les décideurs, les leaders d'opinion, et la communauté académique.

En se basant sur une analyse approfondie, cet article vise à éclairer la voie à suivre suggérant comment le Maroc, en embrassant une synergie significative entre la durabilité et le digital, peut sculpter un avenir ou la technologie ou le développement durable prospère, résilient et attrayant pour les investissements et l'innovation dans son ensemble.

## 2. REVUE DE LITTERATURE:

Dans cet article, il est essentiel de débuter par une exploration théorique des concepts clés de recherche, Cette étape implique une analyse des définitions, et des cadres théoriques du développement durable et de la transformation digitale, soulignant leur évolution et leur pertinence dans le contexte marocain.

Ensuite, l'article penchera sur les recherches spécifiques liés au Maroc, les initiatives prises dans ce contexte, les réalités et les aspirations du pays dans ces domaines.

Pour finir, une visite ou évaluation de synergie sera détaillée en analysant l'interaction entre ces deux concepts clés, en mettant en évidence les résultats, potentielles directions de recherche afin de mieux synthétiser notre étude dans le paysage marocain, qui est en pleine découverte et usage de ces concepts de transitions digitale et de développement durable.

### 2.1. Développement durable

La notion du développement durable a été exploré à travers de nombreuse disciplines, chacune offrant des perspectives légèrement différentes. Cet article va nous citer quelques définitions notables :

Le développement durable est un concept qui a été popularisé pour la première fois dans le rapport Brundtland[1] publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le

développement en 1987. Selon ce rapport, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

En France, l'AFNOR[2] définit le développement durable comme un état où « les composantes de l'écosystème et leurs fonctions sont préservées pour les générations présentes et futures ». Dans cette définition, les composantes de l'écosystème incluent, outre les êtres humains et leur environnement physique, les plantes et les animaux. Pour les êtres humains, le concept sous-entend un équilibre dans la satisfaction des besoins essentiels : conditions économiques, environnementales, sociales et culturelles d'existence au sein d'une société.

Le développement durable peut être définit toujours comme une notion qui vise à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, en tenant compte des ressources finies de la planète et en agissant sur trois dimensions interdépendantes : l'économie, le social et l'environnement (Zaccaï (2007).

Harribey (1998) définit le développement durable comme un projet de société qui cherche à concilier la satisfaction des besoins humains, la préservation de la nature et la justice sociale, en s'appuyant sur des principes éthiques et démocratiques.

Le développement durable est aussi défini comme un processus d'apprentissage collectif qui implique les géographes et d'autres acteurs dans la coproduction de connaissances et de comportements favorables à la paix et à la prospérité pour les peuples et la planète. Stengers (2004) (Définition citée dans l'article de O'Riordan (2004).

[1] Rapport Brundtland : C'est un rapport Brundtland est un rapport publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Gro Harlem Brundtland, la Première ministre de la Norvège. Le rapport est intitulé "Notre avenir à tous" et il introduit pour la première fois le concept de développement durable.

[2] AFNOR : C'est une organisation française de normalisation qui élabore et publie des normes volontaires pour les entreprises et les organisations. et a également créé un label appelé "Engagé RSE" pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale.

### 2.1.1. Le développement durable dans le contexte marocain

Le Maroc s'est engagé de manière proactive dans le développement durable à travers diverses initiatives, notamment dans les secteurs de l'énergie renouvelable, du développement urbain et territorial, de la conservation de l'eau, et de l'agriculture durable. Cet article traitera cette notion de durabilité du développement, comme priorité nationale au Maroc, permettant un avenir prospère sur son attractivité, sur les volets économiques comme sociales et environnementales, dans le court terme comme pour les générations futures.

Le développement durable est conceptualisé autour de 17 objectifs mondiaux, englobant une gamme de problèmes sociaux, économiques et environnementaux, y compris la pauvreté, la faim, la santé, l'éducation, l'égalité des genres, l'eau propre, l'énergie, le travail décent, l'innovation, les inégalités réduites, les villes durables, la consommation responsable, le climat, la vie terrestre et aquatique, la paix, la justice, et les partenariats. Ces objectifs ont été adoptés par tous les États membres des Nations Unies en 2015 comme partie de l'Agenda 2030 pour le Développement Durable, représentant un appel universel à l'action pour mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et assurer la paix et la prospérité pour tous. (Définition par 'Objectifs de

Développement Durable' (ODD, 2015), Au Maroc, les ODD[3] ont été intégrés dans sa stratégie nationale de développement, de l'alignement dans des plans et des politiques nationaux avec des cibles et indicateurs bien définit des ODD. Notamment l'introduction de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et le Plan Maroc Vert, qui visent à promouvoir l'agriculture durable, ainsi que le partenariat national et international permettant d'atteindre ces objectifs clés de développement.

[3] Les Objectifs de développement durable, sont un appel universel à l'action pour mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et garantir que toutes les personnes vivent dans la paix et la prospérité d'ici 2030. Les ODD sont intégrés et reconnaissent que les interventions dans un domaine affecteront les résultats dans d'autres domaines. Les objectifs sont conçus pour mettre fin à la pauvreté, à la faim, au sida et à la discrimination contre les femmes et les filles. La créativité, le savoir-faire, la technologie et les ressources financières de l'ensemble de la société seront nécessaires pour atteindre les objectifs dans tous les contextes.

Le développement durable dans le monde académique et de la recherche renvoie à des transformations (associées à « développement ») incluant en premier lieu, mais pas uniquement, des critères de protection de l'environnement (« durable »). Il n'en reste pas moins que des questions se posent à chaque pas sur la portée des différents termes, tant il est vrai que, comme le remarquait dès 1988 O'Riordan, le développement durable paraît avoir été inventé pour que des « successions sans fin de scientifiques et de diplomates puissent passer de longues et confortables heures à essayer de le définir avec succès » (cité par Reid, 1995).

Le développement durable est un projet de société qui cherche à concilier la satisfaction des besoins humains, la préservation de la nature et la justice sociale, en s'appuyant sur des principes éthiques et démocratiques, il s'agit d'un est un processus d'apprentissage collectif qui implique les géographes et d'autres acteurs dans la coproduction de connaissances et de comportements favorables à la paix et à la prospérité pour les peuples et la planète. (SNDD).

Faisant recours ainsi, au discours Royal Marocain sur le développement durable a été prononcé par sa Majestée le roi Mohammed VI le 8 octobre 2021 à l'occasion de l'ouverture de la première session de la 11ème législature. Le souverain a présenté une vision globale basée sur un plan d'action réformateur, en vue d'atteindre un développement durable et lutter efficacement contre les répercussions de la Covid-19 sur les secteurs productifs et le tissu social. Le roi a appelé à une mobilisation générale de toutes les forces vives du pays pour réaliser le nouveau modèle de développement, basé sur une vision intégrée et participative, qui vise à réduire les disparités sociales et territoriales, à promouvoir les secteurs productifs et à renforcer le capital humain. Le souverain a également insisté sur la nécessité de changer les mentalités et les comportements qui entravent le progrès du pays, notamment le clientélisme, la corruption, l'informel, le gaspillage et l'incivisme. Le roi a annoncé la création d'un comité ad hoc4,qui aura pour mission d'évaluer les réalisations, d'identifier les dysfonctionnements et de proposer les mesures correctives.

[4] ad hoc: Comité Marocain, chargé du suivi de la mise en œuvre du nouveau modèle de développement, qui sera composé de personnalités nationales compétentes et intègres

De l'ensemble de ces définitions, il est à constater que le développement durable au Maroc représente un engagement stratégique vers les 17 Objectifs de Développement, cherchant à équilibrer le progrès économique, la protection environnementale et l'équité sociale. S'appuyant sur des initiatives clés comme la Stratégie Nationale de Développement Durable et le Plan Maroc Vert, le pays priorise l'humain et l'environnement, promouvant des secteurs vitaux tels

que l'agriculture durable, la santé, et l'éducation, tout en visant la réduction des inégalités. Cette vision holistique encourage la participation collective, l'éthique, et l'apprentissage continu, guidant le Maroc vers une prospérité respectueuse de son patrimoine naturel et culturel, tout en assurant la justice sociale et une paix durable.

En somme, le Maroc envisage le développement durable comme un chemin vers la prospérité, qui respecte les limites écologiques de la planète, valorise le patrimoine et les ressources, et favorise une paix durable et une justice sociale pour tous les citoyens.

### 2.1.2. Impact du développement durable sur l'attractivité territoriale

Le développement durable peut être vu comme une opportunité pour renforcer l'attractivité des territoires, en valorisant leurs ressources spécifiques, en stimulant l'innovation, en créant des activités et des emplois locaux, en améliorant la qualité de vie et le bien-être des populations, et en réduisant les externalités négatives sur l'environnement (Torre, 20151; Olszak, 2010)

Le développement durable est un cadre permettant d'atteindre les objectifs de développement humain. Il fournit la capacité des systèmes naturels à fournir des ressources naturelles et des écosystèmes services. Il est donc crucial pour l'économie et la société,(Md. Tarek Hasan et Al.202). Quant à l'attractivité territoriale, elle est considérée comme la capacité d'un territoire à attirer et retenir des personnes, des entreprises et des investissements, les deux concepts, développement et attractivité sont étroitement liés, car le développement durable peut contribuer à l'attractivité d'un territoire à travers l'amélioration de la qualité de vie, en préservant l'environnement et en créant des emplois. (Sabrina Dermine-Brullot, André Torre 2020).

Les territoires (pays, régions, etc.) sont soumis à une évaluation selon plusieurs critères par des organismes d'expert privés et publics. Ces analyses peuvent concerner différents domaines parmi lesquels l'attractivité des territoires et le développement durable sont souvent mesurés, soit séparément, soit au contraire conjointement. (Florent Deisting, Pascal Paumard 2012). Selon Dermine-Brullot et Torre (2020), l'économie circulaire peut être un moyen de promouvoir le développement durable des territoires. Il s'agit d'un concept économique visant à réduire les déchets et les émissions de gaz à effet de serre en favorisant la réutilisation, la réparation et le recyclage des produits. Elle peut contribuer à l'attractivité territoriale en créant des emplois locaux, en réduisant les coûts pour les entreprises et en améliorant la qualité de vie pour les habitants.

En outre, le tourisme durable peut également contribuer à l'attractivité territoriale. Le tourisme durable est une forme de tourisme qui vise à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement et la culture locale tout en maximisant les avantages économiques pour les communautés locales (Florent Deisting, Pascal Paumard 2012)**.**

Selon Pourcher (2014), le tourisme durable peut contribuer au développement économique local, à la préservation du patrimoine culturel et naturel et à l'amélioration de la qualité de vie pour les habitants.

En somme, le développement durable peut contribuer à l'attractivité territoriale en améliorant la qualité de vie, en préservant l'environnement et en créant des emplois. L'économie circulaire et le tourisme durable sont deux exemples de pratiques durables qui peuvent contribuer à l'attractivité territoriale.

## 2.2 Transformation digitale

La transformation digitale, parfois appelée transformation numérique, est plus qu'un simple buzz Word dans le paysage actuel des affaires (Westerman, et Al, 2014). Elle est devenue le pilier central autour duquel s'articulent les stratégies modernes des entreprises (Fitzgerald, et Al , 2013). Dans un monde où la technologie évolue à une vitesse fulgurante, où l'accès à l'information est instantané et où les attentes des consommateurs sont en constante évolution, les entreprises n'ont d'autre choix que de s'adapter et d'innover (Kane, G. et Al 2015).

Évoquer la transformation digitale, c'est parler des profondes mutations que connaissent les entreprises à l'ère du numérique (Verhoef, P. C , 2019). Cela va bien au-delà de la simple digitalisation des processus ou de l'adoption de nouveaux outils technologiques. Il s'agit d'une refonte complète de la manière dont les entreprises opèrent, interagissent avec leurs clients, et même de la façon dont elles conçoivent leurs produits et services. C'est une révolution qui touche à la culture même des organisations, à leur structure, à leur modèle d'affaires, et à leur proposition de valeur (Berman, S. J. 2012).

### 2.2.1. Définition et composantes

La transformation digitale, bien que largement discutée, reste un concept en constante évolution. Sa signification et son impact ont été interprétés de diverses manières au fil des années, reflétant les changements rapides et les innovations technologiques qui façonnent notre monde.

Selon Aurélie Dudezert, dans son ouvrage "La transformation digitale des entreprises", cette transformation ne se limite pas à l'introduction de nouveaux outils ou technologies. Elle est caractérisée par une refonte profonde des pratiques de travail. Ces outils, autrefois considérés comme de simples gadgets, sont devenus des instruments essentiels, modifiant la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients, gèrent leurs opérations et même la façon dont les employés collaborent entre eux. La culture organisationnelle elle-même est remise en question, poussant les entreprises à adopter une mentalité plus agile, ouverte et centrée sur le client (Aurélie Dudézert, 2018).

D'un autre côté, Boniface Bampoky, dans un contexte africain, met en accent un aspect important de la transformation digitale, celui de son potentiel à renforcer la compétitivité des entreprises. Dans un marché mondialisé, la capacité à innover, à s'adapter et à offrir des solutions uniques est essentielle. La transformation digitale, avec ses avantages indéniables, présente également des défis, notamment en termes d'adoption et de mise en œuvre.

Les entreprises doivent non seulement investir dans la technologie, mais aussi surmonter les obstacles culturels, organisationnels et même réglementaires pour réussir leur transformation (Boniface Bampoky, 2017).

De ces définitions, notre compréhension de la transformation digitale va bien au-delà de la simple intégration technologique. Elle est perçue comme un passage profond et globale des opérations, des processus et de la culture organisationnelle des établissements. Il s'agit d'un concept clé d'adaption aux changements et d'évolution globale des territoires. Ce n'est pas seulement une question d'investissement dans la technologie, mais aussi de développement des compétences, de formation des employés, de changement de mentalité et d'adoption d'une approche centrée sur le client.

La définition de la transformation digitale, avec ses nuances et ses implications profondes, trouve sa concrétisation dans ses composantes clés. En effet, si la transformation digitale est conceptualisée comme une refonte des opérations, des processus et de la culture organisationnelle, c'est grâce à des technologies telles que le Cloud Computing, le Big Data et l'Intelligence Artificielle que cette transition devient tangible.

Ces composantes incarnent la vision, la stratégie et la volonté de changer, permettant aux entreprises de traduire leur vision digitale en actions concrètes, d'innover en continu et de rester compétitives dans un monde en constante mutation.

- Le Cloud Computing : Le Cloud Computing, ou l'informatique en nuage, a révolutionné la manière dont les entreprises stockent, accèdent et gèrent leurs données. Au lieu de s'appuyer sur des serveurs physiques coûteux et souvent encombrants, les entreprises peuvent désormais stocker leurs données sur des serveurs distants, accessibles via Internet. Les entreprises peuvent rapidement adapter leurs ressources informatiques en fonction de leurs besoins, tout en bénéficiant d'une sécurité et d'une fiabilité renforcées (Drissi Saadia 2021).

- Le Big Data: À l'ère de l'information, les données sont devenues le nouvel or. Le Big Data fait référence à la capacité de collecter, de traiter et d'analyser des volumes massifs de données à une vitesse inégalée. Ces données, qu'elles proviennent des médias sociaux, des appareils connectés ou des transactions en ligne, les tendances du marché et les opportunités d'innovation. Les entreprises qui maîtrisent le Big Data peuvent prendre des décisions plus éclairées, anticiper les besoins de leurs clients et créer des offres personnalisées (M. Supriya & V. Chattu 2021

- Intelligence Artificielle (IA) : L'IA est sans doute l'une des avancées technologiques les plus excitantes de notre époque. Elle vise à créer des machines capables de simuler l'intelligence humaine. Cela va bien au-delà de la simple automatisation des tâches. L'IA permet aux machines d'apprendre, de raisonner et même de prendre des décisions. Dans le contexte des affaires, l'IA peut être utilisée pour optimiser les opérations, améliorer l'expérience client, prévoir les tendances du marché et même innover dans la création de produits et services (Pan Liu et al. (2022).

En embrassant et en intégrant pleinement ces composantes, les entreprises peuvent se positionner à l'avant-garde de l'innovation, garantissant ainsi leur pertinence et leur compétitivité à l'ère digitale.

### 2.2.2. Rôle de la Transformation Digitale dans la Compétitivité des Entreprises

Dans le paysage économique actuel, marqué par une concurrence accrue et des changements technologiques rapides, la transformation digitale est devenue un impératif pour les entreprises cherchant à maintenir et à renforcer leur compétitivité. Cette section explore comment la transformation digitale influence la compétitivité des entreprises et pourquoi elle est devenue un élément central de la stratégie d'entreprise.

Impact sur la Production et l'Efficiency : La digitalisation des processus d'entreprise a montré des avantages tangibles en termes d'efficacité de la production. Selon une étude menée par Tao Zhang et al., la transformation digitale permet aux entreprises de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité et de stimuler l'innovation. Ces avantages se traduisent par des bénéfices économiques significatifs, renforçant ainsi la position compétitive des entreprises sur le marché (Tao Zhang et al. (2021).

Technologie de l'Information et Compétitivité des PME : Les PME, en particulier, peuvent tirer un avantage considérable de la transformation digitale. Comme le suggère une étude d'Ananda Uswatun Hasanah et al., l'investissement dans la technologie de l'information peut renforcer la compétitivité des PME. En adoptant des outils et des technologies numériques, les PME peuvent améliorer leur productivité, répondre rapidement aux besoins changeants des clients et se positionner avantageusement face à leurs concurrents Ananda Uswatun Hasanah et Al.2022).

En se basant sur l'ensemble de ces définitions et composantes, on peut déduire que la transformation digitale est devenue un élément phare de la stratégie d'entreprise moderne. Que ce soit par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou par le renforcement de la position compétitive sur le marché, la digitalisation offre aux entreprises les outils nécessaires pour se développer et prospérer à l'ère numérique. À mesure que la technologie continue d'évoluer, il est essentiel pour les entreprises de rester à la pointe de la transformation digitale pour garantir leur succès futur.

### 2.3 Attractivité territorial au Maroc

L'attractivité territoriale est un concept important pour le développement économique d'un pays. Au Maroc, l'attractivité territoriale est un enjeu majeur pour le développement économique et social du pays. Selon Berrada-Fathi et El Fakir (2018), l'attractivité territoriale est un facteur clé pour attirer les investissements étrangers, stimuler la croissance économique et créer des emplois (Berrada-Fathi,et Al.2018).

Le Maroc a mis en place plusieurs politiques pour améliorer son attractivité territoriale. Par exemple, le Plan d'Accélération Industrielle lancé en 2014 vise à renforcer la compétitivité de l'industrie marocaine et à attirer les investissements étrangers IbenDriss My Brahim et Bouchra Debbagh 2023), Le tourisme durable est également un secteur clé pour l'attractivité territoriale du Maroc. Selon Pourcher (2014), le tourisme durable peut contribuer au développement économique local, à la préservation du patrimoine culturel et naturel et à l'amélioration de la qualité de vie pour les habitants (Pourcher, Y.2014).

En outre, l'économie circulaire peut être un moyen de promouvoir le développement durable des territoires. L'économie circulaire est un concept économique qui vise à réduire les déchets et les émissions de gaz à effet de serre en favorisant la réutilisation, la réparation et le recyclage des produits. Elle peut contribuer à l'attractivité territoriale en créant des emplois locaux, en réduisant les coûts pour les entreprises et en améliorant la qualité de vie pour les habitants (Dermine-Brullot, C., & Torre, A. (2020).

## 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche, nous allons se focaliser en principe sur la perception des établissements marocaines, couvrant les secteurs privé et public, en étudiant l'interaction entre la transformation digitale et le développement durable sur l'attractivité du territoire marocain. L'approche méthodologique adoptée pour cette étude est la méthode d'analyse quantitative, au cœur de laquelle se trouve un questionnaire élaboré en ligne, distribués à un échantillon modéré de 50 entreprises sélectionnées.

Le questionnaire, comme outil de notre méthodologie, est conçu pour recueillir des données pertinentes sur deux axes principaux : le niveau d'engagement des entreprises envers la transformation digitale et les initiatives de développement durable, et leurs perspectives sur la manière sur la manière dont cette synergie pourrait influencer l'attractivité du Maroc en tant

que territoire. En se basant sur ces deux dimensions, nous cherchons à comprendre non seulement l'état actuel des initiatives entreprises, mais aussi les anticipations et les attitudes vis-à-vis des éventuelles conséquences de ces engagements.

Et de ce fait, et pour répondre à ces exigences de questionnaires, nous allons traiter les hypothèses suivantes :

- Hypothèse n°01 : le développement durable a un impact significativement positif sur l'attractivité territoriale.

- Hypothèse n°02 : la transformation digitale a un impact significativement positif sur l'attractivité territoriale.

- Hypothèse n°03 : la synergie entre le digital et la durabilité du développement implique un effet favorable sur l'attractivité du territoire marocain.

La validation de ces trois hypothèses sera faite sur la base d'une analyse méthodique des données collectées via notre questionnaire. À cette étape, il est crucial d'opter pour des techniques statistiques appropriées pour assurer l'intégrité des résultats. En fonction des tendances et des corrélations identifiées, nous serons en mesure de confirmer ou affirmer nos hypothèses initiales.

En outre, il est impératif de reconnaître que notre étude pourrait être sujette à certaines limitations, notamment la taille de l'échantillon et la subjectivité inhérente aux réponses auto-déclarées. En reconnaissant ces obstacles nous préconisons des recherches futures pour élargir cette enquête préliminaire, potentiellement en en intégrant des approches qualitatives pour afin de compléter notre compréhension.

En somme, cette recherche ne se contente pas de tracer une trajectoire pour les implications économiques; elle ouvre également la voie à des considérations sociétales profondes, soulignant comment une stratégie intégrée impliquant le digital et la durabilité peut remodeler l'attractivité d'un territoire, influençant ainsi le bien-être social et la responsabilité d'entreprise.

### 3.1. Justification du choix

#### 3.1.1. Descriptions du déroulement du Questionnaires

Le processus de mise en œuvre du questionnaire se déroulera en plusieurs étapes clés pour assurer la rigueur et la fiabilité des données collectées.

Conception du questionnaire : Nous avons élaborer un questionnaire qui comprend à la fois des questions fermées et ouvertes, permettant ainsi de quantifier les attitudes et les perceptions tout en offrant aux répondants la possibilité d'exprimer des opinions plus nuancées.

- Sélection de l'échantillon : Un échantillon de 50 entreprises est soigneusement sélectionné pour représenter divers secteurs industriels et tailles d'entreprise. Cette diversité est cruciale pour assurer que les résultats peuvent être généralisés à l'ensemble de la communauté d'affaires marocaine.

- Distribution : Le questionnaire est distribué en ligne, utilisant une plateforme professionnelle et des e-mails directs. Nous fournirons des informations claires sur l'objectif de la recherche, la confidentialité des réponses et l'importance de leur contribution.

- Collecte des données : Après une période déterminée, les réponses sont collectées pour l'analyse.

- Analyse des données : Les données sont analysées en utilisant des méthodes statistiques pour évaluer les tendances, les modèles et les relations dans les réponses. Cela impliquera de tester les hypothèses énoncées pour évaluer l'impact perçu de la transformation digitale et du développement durable sur l'attractivité territoriale.

- Interprétation et rapport : Les résultats de l'analyse est interprétés en contexte avec la littérature existante et les conditions actuelles du marché marocain. Les conclusions permettent à formuler des recommandations pour les politiques et les stratégies d'entreprise, en soulignant les domaines où des améliorations pourront être nécessaires.

En suivant ces étapes, nous nous assurerons que le questionnaire nous a fourni des données précieuses et fiables qui ont contribuer à une compréhension approfondie des perceptions des entreprises marocaines.

## 4. RESULTAT ET DISCUSSION

Au niveau de cette section, notre étude dévoile et analyse les données recueillies à travers notre enquête de base, en mettant en vigueur la perception des entreprises marocaines interrogés sur l'interdépendance entre le développement durable et la transformation digitale dans l'amélioration de l'attractivité du territoire marocain. Cette analyse permet de représenter graphiquement les tendances afin de faciliter leur compréhension. Nous nous pencherons spécifiquement sur la corrélation entre les initiatives écoresponsables et la digitalisation avec l'attractivité du territoire, validant ou infirmant nos hypothèses initiales à travers l'analyse statistique.

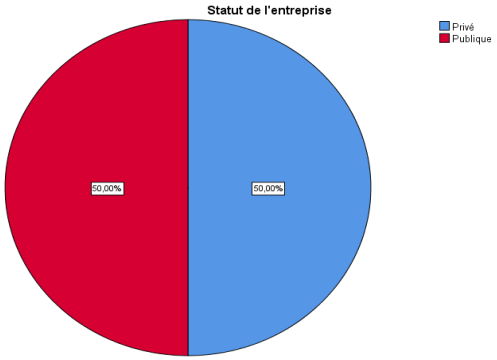
En reconnaissant les limitations inhérentes à notre méthodologie, nous proposerons des pistes pour des recherches futures, tout en réfléchissant aux implications pratiques et théoriques de nos résultats.

La conclusion synthétise nos découvertes, soulignant leur pertinence et leur potentiel pour influencer positivement les politiques et stratégies futures au sein du paysage socio-économique et environnemental marocain.

### 4.1. Description de l'échantillion :

| Statut de l'Entreprise | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Fréquence** | **Fréquence** | **Pourcentage** | **Valid Percent** | **% Cumulé** |
| Société | Privés | 25 | 50% | 50 | 50 |
| | Publiques | 25 | 50% | 50 | 100 |
| | Total | 50 | 100% | 100 | |

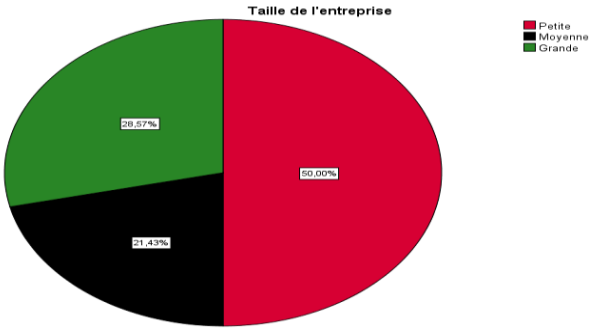
***Tableau n°01 : Description de l'échantillon***




***Graphique n°01: Statut de l'entreprise***

Les données montrent que l'échantillon de l'étude se compose de 50 entreprises au total. Parmi celles-ci, 25 entreprises (50 %) sont classées comme des sociétés privées, tandis que les 25 autres entreprises (50 %) sont classées comme des sociétés publiques. Ainsi, l'échantillon semble être équitablement réparti entre les deux types d'entreprises, avec 50 % des entreprises relevant de chaque catégorie.

Cela indique une distribution équilibrée des types d'entreprises dans cet échantillon, ce qui peut être important pour la représentativité de l'étude et l'interprétation des résultats ultérieurs. Nous pouvons également mentionner que ces chiffres illustrent le profil de l'échantillon que nous avons utilisé pour cette recherche.




***Graphique n°02: Taille de l'Entreprise***

L'analyse des données a révélé que l'échantillon d'entreprises étudié se caractérise par une répartition inégale en termes de taille. Les entreprises ont été classées en trois catégories : "Petite", "Moyenne", et "Grande" en fonction de leur taille. 50% des entreprises ont été classées comme des petites entreprises, ce qui en fait la catégorie prédominante en termes de nombre. Cela suggère que la moitié des entreprises de l'échantillon sont de petite taille. Les moyennes entreprises représentent 21,4 % de l'échantillon sont des entreprises de taille moyenne. Elles représentent une proportion significative mais moins importante de l'échantillon. Alors que, les grandes entreprises représentent 28,6 % de l'échantillon) ont été classées comme des grandes entreprises, ce qui en fait la catégorie la moins représentée en termes de nombre.

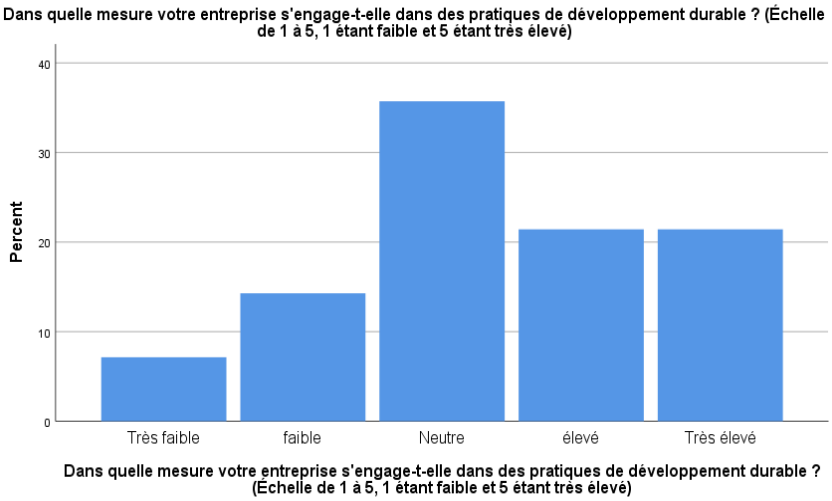
### 4.2. Développement durable et attractivité :

| Statistiques | |
|---|---|
| Dans quelle mesure votre entreprise s'engage-t-elle dans des pratiques de développement durable ? (Échelle de 1 à 5, 1 étant faible et 5 étant très élevé) | |
| **Nbre de Sociétés** | 50 |
| Moyenne arithmétique | 3,36 |
| Médiane | 3,00 |
| Mode | 3[a] |
| Ecart type | 1,216 |
| Minimum | 1 |
| Maximum | 5 |

***Tableau n°02: Statéstiques Développement durable et Attractivité***

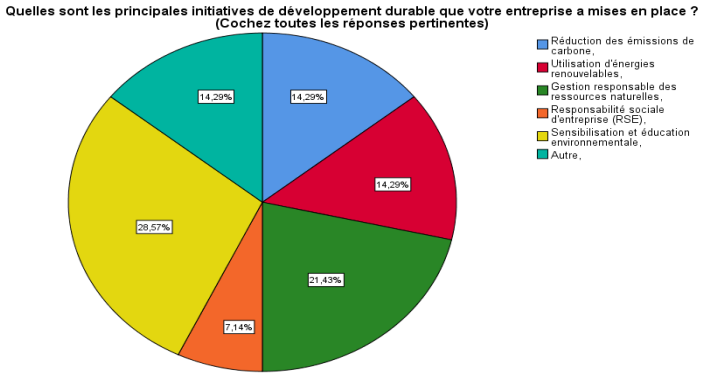
| Dans quelle mesure votre entreprise s'engage-t-elle dans des pratiques de développement durable ? (Échelle de 1 à 5, 1 étant faible et 5 étant très élevé) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Fréquence** | **Pourcentage** | **Valid %** | **% cumulé** |
| **Très faible** | 4 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| **Faible** | 6 | 14,3 | 14,3 | 21,4 |
| **Neutre** | 20 | 35,7 | 35,7 | 57,1 |
| **Elevé** | 10 | 21,4 | 21,4 | 78,6 |
| **Très élevé** | 10 | 21,4 | 21,4 | 100,0 |
| **Total** | 50 | 100,0 | 100,0 | |

***Tableau n°03: Mesures d'engagement dans des pratiques de développement durable***




***Graphique n°03: Mesures des pratiques du développement durable***

L'analyse des données révèle que les entreprises incluses dans notre échantillon présentent une diversité marquée en ce qui concerne leur engagement dans des pratiques de développement durable. Les évaluations, effectuées sur une échelle de 1 à 5, où 1 reflète un engagement très faible et 5 un engagement très élevé, démontrent des différences significatives. La majorité des entreprises se situent dans une fourchette modérée, avec 35,7 % obtenant une évaluation "neutre". Cependant, il est notable que 21,4 % des entreprises affichent un engagement élevé, tandis que d'autres 21,4 % atteignent le plus haut niveau d'engagement, ce qui témoigne d'une réelle préoccupation pour le développement durable au sein de cette sous-population d'entreprises. En revanche, quatre entreprises seulement (7,1 %) obtiennent une évaluation "très faible". Ces résultats mettent en évidence l'importance de prendre en compte la diversité des engagements en matière de développement durable dans toute analyse ou prise de décision stratégique. Une exploration plus approfondie pourrait mettre en lumière les facteurs qui sous-tendent ces variations et aide à éclairer les avantages et les impacts de l'engagement dans le développement durable sur les performances et la réputation de l'entreprise.




***Graphique n°04: Initiatives de développement durable***

L'étude a mis en lumière un éventail de pratiques de développement durable au sein des entreprises incluses dans notre échantillon. Les résultats indiquent que ces entreprises adoptent

une variété d'approches pour promouvoir la durabilité. La réduction des émissions de carbone et l'utilisation d'énergies renouvelables ont été soulignées par un pourcentage équivalent d'entreprises, mettant en évidence la prise de conscience de l'importance de l'atténuation du changement climatique. De plus, la gestion responsable des ressources naturelles a été identifiée par un groupe légèrement plus important d'entreprises, soulignant leur engagement envers la préservation et la gestion durable des ressources. Les entreprises diffèrent également dans leur engagement envers la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et la sensibilisation environnementale, chacune jouant un rôle important dans leur approche du développement durable. six entreprises ont mentionnées des initiatives non spécifiées, reflétant la diversité des actions et des priorités en matière de durabilité au sein de notre échantillon. Ces résultats illustrent l'engagement de ces entreprises envers un avenir plus durable et servent de source d'inspiration pour d'autres organisations cherchant à suivre des pratiques similaires.

Le développement durable et sa contribution à l'image de responsabilité des entreprises marocaines :

Le développement durable a contribué de manière significative à l'image de responsabilité de ces entreprises. En adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement et en soutenant les communautés locales, elles ont démontrés leur engagement envers un avenir plus vert. En conséquence, elles ont gagné la confiance et l'admiration de leurs clients, partenaires et du public, ce qui les positionne en tant que leaders responsables dans leurs secteurs respectifs. De plus, leur engagement en faveur du développement durable renforce leur crédibilité sur le marché et renforce leur réputation en tant qu'organisations authentiques et respectueuses de la nature, notamment pour les entreprises liées à l'industrie automobile, au développement territorial, à la technologie verte, à l'éducation, et à la préservation de l'environnement. En outre, le développement durable leur permet d'atteindre des publics précédemment négligés, élargissant ainsi leur impact et leur influence.

### 4.3. La Digitalisation et l'attractivité :

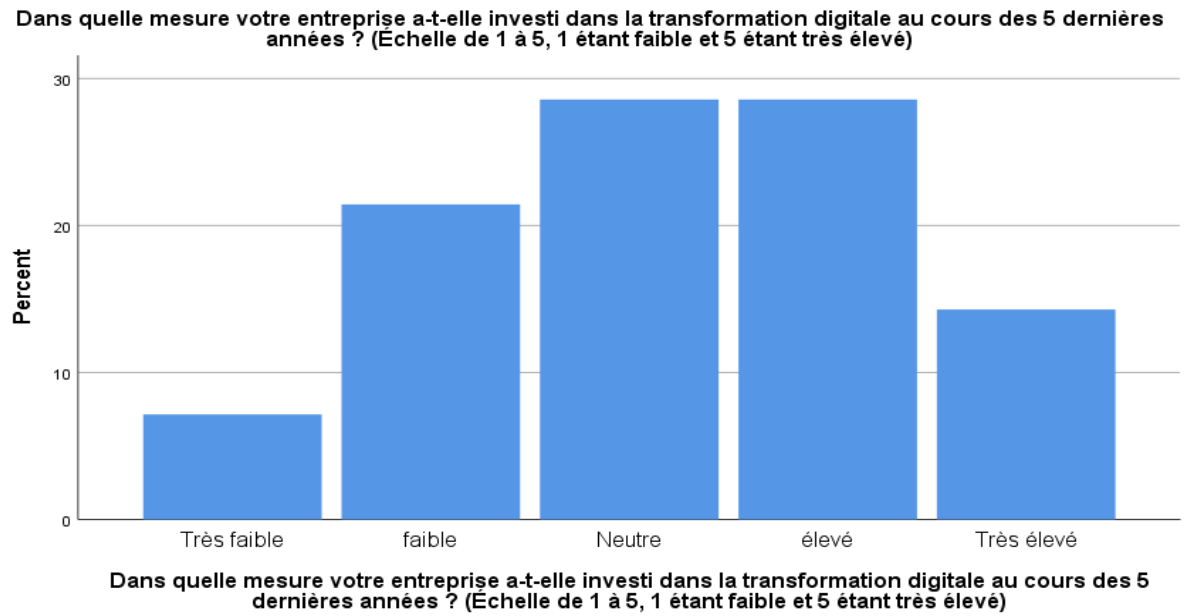
| Statistiques | |
|---|---|
| Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle investi dans la transformation digitale au cours des 5 dernières années ? (Échelle de 1 à 5, 1 étant faible et 5 étant très élevé) | |
| **Nbre de Sociétés** | 50 |
| Moyenne arithmétique | 3,21 |
| Médiane | 3,00 |
| Mode | 3[a] |
| Ecart type | 1,188 |
| Minimum | 1 |
| Maximum | 5 |

*Tableau n°04: Digitalisation et Attractivité*

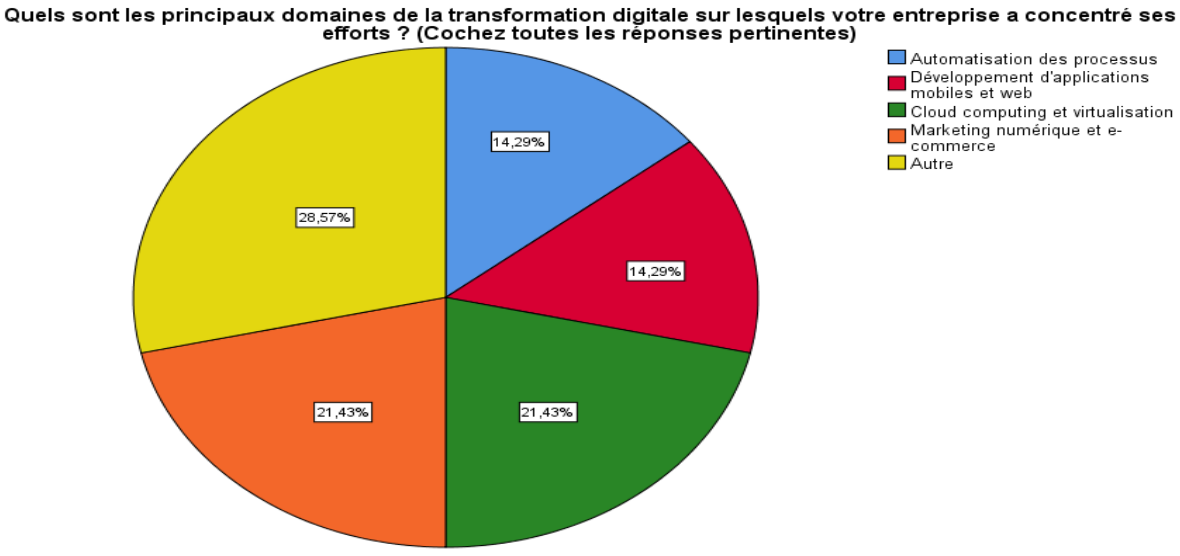
| Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle investi dans la transformation digitale au cours des 5 dernières années ? (Échelle de 1 à 5, 1 étant faible et 5 étant très élevé) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Fréquence** | **Pourcentage** | **Valid %** | **% cumulé** |
| **Très faible** | 4 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| **Faible** | 6 | 21,4 | 21,4 | 28,6 |
| **Neutre** | 20 | 28,6 | 28,6 | 57,1 |
| **Elevé** | 10 | 28,6 | 28,6 | 85,7 |
| **Très élevé** | 10 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| **Total** | 50 | 100,0 | 100,0 | |

*Tableau n°05: Mesure d'investissement en Digital*

Les entreprises de notre échantillon ont été interrogées sur l'étendue de leurs investissements dans la transformation digitale au cours des cinq dernières années, notés sur une échelle de 1 à 5, où 1 reflète un investissement faible et 5 un investissement très élevé. Les résultats indiquent une moyenne de 3,21, avec une médiane de 3, et un mode de 3, suggérant un investissement modéré en moyenne. Toutefois, il est important de noter que les réponses varient considérablement. Environ 57,1 % des entreprises ont exprimés un niveau neutre d'investissement, tandis que 28,6 % ont indiqués un investissement élevé. De plus, 14,3 % ont signalés un investissement très élevé, illustrant l'importance croissante accordée à la transformation digitale dans le paysage des affaires. Quatres répondants seuelement (7,1 %) ont mentionnés un investissement "très faible". Ces résultats témoignent de la diversité des approches adoptées par les entreprises en ce qui concerne la transformation digitale, avec une tendance vers un engagement plus marqué dans cette direction. Cette tendance souligne l'importance croissante de la transformation digitale en tant que levier stratégique pour améliorer la compétitivité et l'efficacité des entreprises.




***Graphique n°05: Mesures d'investissement dans le digital***




***Graphique n°06: Domaines de Transformation digitale choisis***

Les entreprises de notre échantillon ont identifié divers domaines clés sur lesquels elles ont concentré leurs efforts en matière de transformation digitale. Les résultats soulignent la diversité des approches adoptées. L'automatisation des processus a été mise en avant par 14,3 % des entreprises, mettant en évidence son rôle dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. De même, le développement d'applications mobiles et web, sélectionné par la même proportion d'entreprises, reflète l'importance croissante de la présence en ligne et de la mobilité. Un nombre équivalent d'entreprises (21,4 %) a concentré ses efforts sur le cloud computing et la virtualisation, soulignant leur désir d'optimiser leur infrastructure

technologique. En parallèle, le marketing numérique et l'e-commerce ont été privilégiés par 21,4 % des entreprises, illustrant leur engagement à tirer parti de la transformation digitale pour promouvoir leurs produits et services. De plus, 28,6 % des entreprises ont mentionnés des domaines non spécifiés, démontrant la diversité des orientations prises en matière de transformation digitale. Ces résultats attestent de la flexibilité des entreprises pour s'adapter aux besoins changeants du marché et pour exploiter les opportunités offertes par la transformation digitale.

- La transformation digitale et l'amélioration l'efficacité opérationnelle des entreprises marocaines:

La transformation digitale a considérablement amélioré l'efficacité opérationnelle de ces entreprises. Grâce au marketing digital et à l'intelligence artificielle, elles ont pu renforcer leur présence en ligne, atteindre des publics plus vastes et ciblés, et analyser les données de manière plus approfondie, ce qui a permis d'optimiser leurs stratégies marketing et d'obtenir un meilleur retour sur investissement. De plus, la transformation digitale a permis à ces entreprises de renforcer leurs capacités de traitement et d'analyse de l'information, d'anticiper les tendances du marché, d'améliorer la qualité de leurs produits et d'ouvrir de nouveaux marchés internationaux. En simplifiant le traitement de l'information, la recherche, l'archivage, et l'accès aux données, elle a également contribué à une efficacité opérationnelle accrue.

### 4.4. Synérgie entre le Digital et la durabilité du développement et l'Attractivité

- Gains de la synergie entre la transformation digitale et le développement durable sur l'image de marque et l'attractivité de la société marocaine dans son ensemble.

La synergie entre développement durable et transformation digitale présente de multiples avantages pour la société marocaine dans son ensemble. Sur le plan économique, elle favorise la croissance économique en stimulant l'innovation, la productivité, et l'exportation, tout en créant de nouveaux emplois dans les secteurs technologiques, des services et de l'industrie. Cela contribue à la prospérité du pays et à l'attraction d'investissements étrangers.

Au niveau environnemental, cette synergie contribue à la protection de l'environnement en réduisant la consommation de ressources, les émissions de gaz à effet de serre, et en favorisant l'utilisation des énergies renouvelables. Elle soutient également des initiatives telles que l'économie circulaire pour réduire les déchets et la pollution.

Sur le plan social, la digitalisation facilite l'accès aux services publics, à l'éducation et à la santé, améliorant ainsi la qualité de vie des citoyens. Elle favorise également l'inclusion sociale et la participation citoyenne à la vie publique.

Des exemples concrets de ces bénéfices incluent l'utilisation d'énergies renouvelables pour alimenter les infrastructures numériques, le développement de l'économie circulaire pour réduire les déchets, l'application de l'intelligence artificielle pour gérer efficacement les ressources naturelles, et la promotion de l'éducation numérique pour favoriser l'apprentissage continu.

Le Maroc a déjà pris des mesures en ce sens, notamment avec le Plan Maroc Digital 2021-2025. La poursuite de ces efforts positionnera le pays en tant que leader régional en matière de développement durable et de transformation digitale.

En résumé, la synergie entre développement durable et transformation digitale profite à la société marocaine en favorisant la croissance économique, la protection de l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie, et le renforcement de la position du Maroc sur la scène internationale en tant que leader en développement durable.

## 5. CONCLUSION

Notre étude explore la synérgie entre le développement durable et la transformation digitale au Maroc, en se focalisant sur l'impact de cette cambinaison sur l'attractivité territoriale du pays. Pour ce faire, notre recherche a suivi une méthodologie de recherche quantitaive, s'appuyant sur un questionnaire destiné à un échantillon ciblé de 50 entreprises. Ce questionnaire explore leur niveau d'engagement en matière de transformation digitale et de développement durable, ainsi que leur vision de l'impact de cette combinaison sur l'attractivité du Maroc.

L'article commence par une revue de littérature, qui explore les concepts clés de recherche, notamment le développement durable et la transformation digitale, soulignant leur évolution et leur pertinence dans le contexte marocain. Ensuite, nous avons focaliser sur les recherches spécifiques liées au Maroc, les initiatives prises dans ce contexte, et les aspirations du pays dans ces domaines. Pour finir, une visite ou évaluation de synergie est détaillée en analysant l'interaction entre ces deux concepts clés, en mettant en évidence les résultats, potentielles directions de recherche afin de mieux synthétiser notre étude dans le paysage marocain.

Au final, cette étude soulignent l'importance de la synergie entre développement durable et transformation digitale pour l'attractivité territoriale du Maroc. Cette recherche ne se contente pas de tracer une trajectoire pour les implications économiques, elle ouvre également la voie à des considérations sociétales profondes, soulignant comment une stratégie intégrée impliquant le digital et la durabilité du développement peut remodeler l'attractivité d'un territoire, influençant ainsi le bien-être social et la responsabilité d'entreprise. Les conclusions restent à formuler des nouvelles pistes de recherche et des recommandations pour les politiques et les stratégies d'entreprise, en soulignant les domaines où des améliorations qui peuvent être nécessaires dans ce sens.

## REFERENCES :


1. Ananda Uswatun Hasanah et al. (2022). The Role Of Information Technology In Improving The Competitiveness Of Small And SME Enterprises ;

2. Aurélie Dudézert, 2018, La transformation digitale des entreprises ;

3. Baudouin Dupret, Zakaria Rhani, Assia Aménagement et développement durable au Maroc : une longue marche ou une nouvelle donne ? Pascale Philifert; Le Maroc au présent,

4. Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. Strategy & Leadership ;

5. Berrada-Fathi, B., & El Fakir, A. (2018). Attractivité territoriale: une revue de littérature. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, (12), 1-19. Article: Climat de l'investissement et attractivité du Maroc pour l'investissement direct étranger Par : Aziz HMIOUI) ;

6. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly, 37(2) ;

7. Boniface Bampoky, Question(s) de management 2017/3 (n° 18), pages 39 à 45, Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines, Boutaleb, et al.

8. Définition par 'Objectifs de Développement Durable' (ODD, 2015) ;

9. Dermine-Brullot, C., & Torre, A. (2020). L'économie circulaire au service du développement durable des territoires. Revue d'économie régionale & urbaine, (2), 253-278., Article : Le Marketing Territorial comme vecteur d'Attraction des investissements directs étrangers: Cas de la Région Casablanca-Settat- Jamal Youssef Professeur de l'Enseignement Supérieur, BOUCHRA ALJ Professeur chercheuse, CHAIMAA LAOUTE Doctorante 2020) ;

10. Drissi Saadia (2021). Integration of Cloud Computing, Big Data, Artificial Intelligence, and Internet of Things: Review and Open Research Issues ;

11. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT sloan management review, 55(2), 1-12 ;

12. Florent Deisting, Pascal Paumard 2012-Développement durable et attractivité des territoires Dans Marché et organisations 2012/2 (N° 16), pages 53 à 75) ;

13. Florent Deisting, Pascal Paumard Ouvrage Développement durable et attractivité des territoires Dans Marché et organisations 2012/2 (N° 16), pages 53 à 75) ;

14. Harribey (1998) Le développement durable : un concept indépassable ?' revue Développement durable et territoires, dans le dossier 1 : Approches territoriales du Développement Durable ;

15. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2) ;

16. Idbendriss My Brahim1, Debbagh Bouchra 2023, Article sur Attractivité territoriale et développement industriel au Maroc: Quelle place pour les écosystèmes d'affaires?

17. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press ;

18. M. Supriya & V. Chattu (2021). A Review of Artificial Intelligence, Big Data, and Blockchain Technology Applications in Medicine and Global Health. ;

19. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339-343 ;

20. Md. Tarek Hasan et Al.202) (An Artificial Intelligence-based Framework to Achieve the Sustainable Development Goals in the Context of Bangladesh" par Md. Tarek Hasan, Mohammad Nazmush Shamael, Arifa Akter, Rokibul Islam, Md. Saddam Hossain Mukta, Salekul Islam explore l'impact de l'intelligence artificielle sur les trois piliers du développement durable : la société, l'environnement et l'économie.) ;

21. Pan Liu et al. (2022). Big data collaborative artificial intelligence and high-performance computing to drive physical design of fusion ;

22. Poirot, Hubert Gérardin 2010, Article sur : l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel-jaques , Ouverage : Monde de développement 2010/1 page à 41 ;

23. Pourcher (2014) Ouvergae : Tourisme et développement durable Comment mettre en œuvre des dynamiques au sein des territoires ? Le témoignage du CPIE Seignanx Adour Bénédicte Bard Dans Pour 2014/3 (N° 223), pages 135 à 141) ;

24. Pourcher, Y. (2014). Le tourisme durable: un levier de développement territorial? Géographie, économie, société, 16(4), 419-440, Article sur Aménagement et développement du territoire au Maroc : contexte et vision NACHOUI Mostafa : Enseignant chercheur, Université Hassan II, Casablanca ;

25. Rapport du Stratégie Nationale de Développement Durable 2030, Auteur: Gouvernement du Royaume du Maroc ;

26. Reid, 1995, p. 221, Développement durable et disciplines scientifiques par Edwin Zaccai)

27. Sabrina Dermine-Brullot, André Torre 2020). (Quelle durabilité pour le développement Territorial ? Réflexions sur les composantes spatiales de l'économie circulaire Sabrina Dermine-Brullot, André Torre Dans Natures Sciences Sociétés 2020/2 (Vol. 28), pages 108 à 117) ;

28. Stengers (2004) (Définition citée dans l'article de O'Riordan (2004), dossier 2 : Gouvernance locale et Développement Durable de la revue Développement durable et territoires. Il est intitulé "Géographie et développement durable : une perspective critique).

29. Tao Zhang et al. (2021). Enterprise digital transformation and production efficiency: mechanism analysis and empirical research ;

30. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901 ;

31. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press ;

32. Zaccaï (2007) -Développement durable et disciplines scientifiques" par Edwin Zaccai dans Natures Sciences Sociétés.

# Qualité de service perçue et satisfaction des diplômés dans l'enseignement supérieur au Maroc

**EL HARTI Youness**
*FSJES de Tétouan.*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*youness.elharti1@etu.uae.ac.ma*

**BERRAD Jamal**
*FSJES de Tétouan.*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*jberrad@uae.ac.ma*

***Résumé :***
*La satisfaction des diplômés est un déterminant de poids de leur fidélité à leur établissement d'enseignement supérieur. Notre étude traite la relation entre la qualité perçue – en distinguant ses dimensions fonctionnelle et transformative - et la satisfaction des diplômés, afin de mieux appréhender les mécanismes qui la sous-tendent. Ainsi, après l'élaboration d'un modèle conceptuel à partir d'une revue de la littérature, une enquête est réalisée auprès d'un échantillon de diplômés d'un établissement universitaire public marocain. Le modèle est évalué par le biais d'équations structurelles.*
*Les résultats de cette étude confirment que la qualité de service perçue, qu'elle soit fonctionnelle ou transformative, a un impact positif sur la satisfaction des diplômés et que la qualité fonctionnelle influence indirectement la satisfaction par le biais de la qualité transformative.*
*L'étude fournit des pistes pour guider les actions des établissements d'enseignement supérieur visant à satisfaire leurs étudiants et à établir des relations durables avec eux. Elle éclaire aux gestionnaires la voie pour la détermination des moyens à mettre en place pour « assurer », de façon différenciée, la qualité fonctionnelle et la qualité transformative des services prêtés à leurs étudiants.*
***Mots-clés :*** *diplômé, enseignement supérieur, satisfaction, qualité du service*

***Abstract***
*Graduate satisfaction is a significant determinant of their loyalty to their higher education establishment. Our study addresses the relationship between perceived quality – by distinguishing its functional and transformative dimensions – and graduate satisfaction, in order to better understand the mechanisms underlying it. Thus, after the development of a conceptual model based on a review of the literature, a survey is carried out among a sample of graduates from a Moroccan public university establishment. The model is evaluated through structural equations.*
*The results of this study confirm that perceived service quality, whether functional or transformative, has a positive impact on graduate satisfaction and that functional quality indirectly influences satisfaction through transformative quality.*
*The study provides avenues to guide the actions of higher education institutions aimed at satisfying their students and establishing lasting relationships with them. It shows managers*

*the way to determine the means to put in place to "ensure", in a differentiated way, the functional quality and the transformative quality of the services provided to their students.*

***Key words:*** graduate, higher education, satisfaction, quality of service

## 1. INTRODUCTION

Établir des relations durables avec les étudiants revêt une importance considérable pour les établissements d'enseignement supérieur (EES) en raison des avantages potentiels qu'ils peuvent apporter à l'avenir. Les futurs diplômés, lorsqu'ils s'engagent dans une relation mutuellement bénéfique, peuvent soutenir leur établissement par des contributions à la fois matérielles et immatérielles (Pedro, Pereira et Carrasqueira, 2017). Dans cette optique, il semble approprié de viser à répondre aux attentes de ces diplômés en mettant l'accent sur les facteurs qui garantissent leur satisfaction.

D'un point de vue théorique, il existe plusieurs facteurs susceptibles d'améliorer la satisfaction des étudiants, parmi lesquels la qualité de service perçue occupe une place cruciale. Cette qualité perçue peut être subdivisée en deux dimensions principales : la qualité fonctionnelle, qui se rapporte au processus de prestation de services, et la qualité technique, qui évalue les résultats obtenus par le client (Grönroos, 1984).

Cependant, il est à noter que les recherches antérieures ont souvent négligé l'aspect technique de la qualité perçue, y compris dans des modèles couramment utilisés tels que SERVQUAL, qui se concentrent principalement sur la qualité fonctionnelle (Kang, 2006). Cette omission de la qualité technique, également appelée qualité transformative dans le cadre de l'enseignement supérieur (Harvey et Green, 1993), constitue une limitation et souligne la nécessité de mieux comprendre son rôle dans la satisfaction des étudiants ou diplômés de l'enseignement supérieur. Ainsi, pour mieux appréhender la relation entre la qualité au sens large, incluant à la fois les aspects fonctionnels et transformatifs, et la satisfaction des étudiants, il semble approprié d'intégrer l'aspect de la qualité transformative perçue dans la présente étude. Cette perspective est en adéquation avec la mission fondamentale de l'l'enseignement supérieur, qui consiste à accompagner les étudiants dans une trajectoire de transformation continue, en cherchant constamment à améliorer la qualité de leur apprentissage et les aider à acquérir de nouvelles compétences (Harvey et Green, 1993).

Notre objectif est de traiter la relation entre la qualité du service perçue, avec un focus sur la ses dimensions fonctionnelle et transformative, et la satisfaction des diplômés. Pour cela, après l'élaboration d'un modèle conceptuel à partir d'une revue de la littérature, une enquête est réalisée auprès d'un échantillon de diplômés d'un établissement universitaire public marocain et le modèle est évalué par le biais d'équations structurelles. A noter qu'étant donné que les diplômés ont également été des étudiants, nous emploierons les termes « diplômés » et « étudiants » de manière interchangeable pour représenter différentes phases de leur expérience académique.

La structure de l'article est la suivante. Tout d'abord, nous passons en revue la littérature visant à clarifier les concepts de qualité et de satisfaction dans l'enseignement supérieur. Ensuite, nous décrivons la méthodologie que nous avons adoptée pour notre étude. Troisièmement, nous présentons les résultats ainsi que les discussions qui y sont liées. Enfin, dans la section de la conclusion de l'article, nous abordons les limitations de notre travail et explorons les perspectives pour les futures recherches dans ce domaine.

## 2. LE CADRE CONCEPTUEL

### 2.1. La satisfaction des diplômés

Selon Hartman et Schmidt (1995), la formation des jugements de satisfaction ou d'insatisfaction chez les consommateurs a été au cœur de nombreuses études en marketing, aussi bien parmi les chercheurs académiques que les praticiens. Cependant, il y a une divergence d'opinions parmi les chercheurs sur la définition de la satisfaction. La plupart des définitions font allusion à une réponse évaluative, affective ou émotionnelle (Oliver, 1980), qui évolue au fur et à mesure que le consommateur acquiert de l'expérience avec un produit ou un service.
Dans l'ensemble, la satisfaction du client peut être perçue comme une évaluation globale des services fournis, basée sur l'expérience acquise lors de la prestation du service (Anderson et Sullivan, 1993). Selon Tse et Wilton (1988), cité dans Alves et Raposo (2010), la satisfaction du client résulte de l'évaluation de l'écart entre les attentes antérieures et la performance réelle du produit, telle qu'elle est perçue après son utilisation.
Dans le secteur de l'enseignement supérieur, la satisfaction des étudiants ou des diplômés a été conceptualisée de différentes manières. Selon Elliott et Healy (2001) et Lazibat, Bakovic et Duzevic (2014), la satisfaction est atteinte lorsque les services éducatifs répondent aux attentes des étudiants, voire les dépassent, ce qui peut placer la qualité parmi les facteurs les plus influents dans leur satisfaction (Halstead, Hartman et Schmidt, 1994 ; Hartman et Schmidt, 1995).

### 2.2. La qualité de service perçue

La qualité de service est un sujet de recherche largement étudié dans la littérature actuelle (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988; Cronin et Taylor, 1992, 1994; Brown, Churchill et Peter, 1993; Walker, 1995; Kang et James, 2004).
En raison de la nature subjective de la qualité du service, la littérature sur le marketing des services se concentre sur la qualité en termes de la qualité de service perçue (QSP). Cette dernière est définie par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) comme un jugement global, ou une attitude, relatif à la supériorité du service, résultant de la comparaison entre les attentes des clients et leurs expériences réelles. Grönroos (1984) a principalement axé son attention sur cette perception du client et a différencié la qualité technique, basée sur les résultats, de la qualité fonctionnelle, qui se concentre sur l'interaction entre le client et le prestataire de services. Dans le contexte de l'enseignement supérieur, la qualité technique est également qualifiée de qualité transformative (Harvey et Green, 1993).
En combinant ces deux dimensions, à savoir la qualité fonctionnelle et transformative, on cherche à mieux comprendre comment elles se complètent pour améliorer la qualité globale de l'enseignement. La qualité fonctionnelle se concentre sur l'efficacité de la prestation de services, offrant un environnement propice à l'apprentissage, tandis que la qualité transformative vise à enrichir les compétences et les connaissances des étudiants (Harvey et Knight, 1996), transformant l'éducation en un processus continu plutôt qu'une simple prestation de service. Cela responsabilise les étudiants pour qu'ils deviennent plus autonomes dans leur parcours académique (Srikanthan et Dalrymple, 2004; Lomas, 2007; Leibowitz et Bozalek, 2015), contribuant ainsi à garantir une expérience étudiante plus efficace et enrichissante.

## 3. L'IMPACT DE LA QUALITE DE SERVICE PERÇUE SUR LA SATISFACTION DES DIPLOMES

### 3.1. Relation entre la qualité de service fonctionnelle et la satisfaction

Dans le cadre de l'ES, la qualité fonctionnelle, englobant une variété d'aspects, est intiment liée à la perception des étudiants (Datta et Vardhan, 2017) et représente un pilier majeur de leur expérience globale au sein de leurs établissements. Cette expérience est façonnée par diverses dimensions, qu'elles soient de nature tangible, telles que la qualité des installations et des infrastructures (Franklin et Shemwell, 1995; Elliott et Healy, 2001; Helgesen et Nesset, 2007), ou d'ordre intangible, incluant la qualité des relations entre les étudiants et le corps professoral

et administratif (Franklin et Shemwell, 1995; Rojas-Méndez et al., 2009), ainsi que la qualité des enseignants (Elliott et Healy, 2001; Rojas-Méndez *et al.*, 2009).
Pour illustrer ce point, il convient de mentionner que les étudiants aspirent souvent à ce que les bibliothèques de leur établissement proposent des espaces propres aux études, constamment actualisés avec une collection de livres et de revues périodiques (Koni, Zainal et Ibrahim, 2013). De plus, ils manifestent un intérêt pour des installations informatiques régulièrement mises à jour et soutenues par un réseau fiable. En conséquence, ces services, conçus pour faire intégrer les étudiants dans un environnement académique approprié, stimulant ainsi leur curiosité pour l'apprentissage, correspondent pleinement à leurs attentes (Arif, Ilyas et Hameed, 2013). En d'autres termes, une qualité de service adéquate peut conduire à la satisfaction des étudiants. Cette relation est appuyée par de nombreuses recherches qui se sont penchées sur l'étude de l'impact des différentes dimensions de la qualité du service fonctionnelle dans l'ES sur la satisfaction de ces diplômés (Abdullah, 2006; Alves et Raposo, 2007; Sultan et Wong, 2012; Lazibat, Bakovic et Duzevic, 2014).
Ceci nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Il existe une relation positive entre la perception des étudiants quant à la qualité de service fonctionnelle de l'enseignement supérieur et leur niveau de satisfaction envers leur faculté.

### 3.2. Relation entre la qualité de service transformative et la satisfaction

Teeroovengadum, Kamalanabhan et Seebaluck (2016) ont intégré à la fois la qualité fonctionnelle et transformative dans la définition de la qualité de service, mettant ainsi en évidence l'intérêt central de la qualité transformative dans l'ES. Cette importance de la qualité transformative a été appuyée par des recherches empiriques menées par des chercheurs tels que Harvey et Knight (1996), Lomas (2007) et Zachariah (2007) qui ont confirmé ainsi qu'un enseignement de qualité implique un processus continu de transformation et d'amélioration de l'étudiant.
L'ES revêt une importance capitale dans le processus de développement des étudiants en répondant convenablement à leurs attentes. Les étudiants cherchent à se préparer en vue de leur avenir, manifestant un souhait d'acquérir des compétences fondamentales pour s'adapter au marché du travail en constante évolution (INSEEC U, 2019). Parallèlement, ils manifestent l'ambition de devenir des apprenants autonomes, dotés de la capacité à prendre des décisions éclairées quant à leur propre processus de transformation. Cette évolution pourrait renforcer leur confiance en eux et les rend apte à assumer la responsabilité de leur développement personnel (Gill et al., 2022; Mearman et Payne, 2023; Tomlinson, Simpson et Killingback, 2023).
Lorsque ces attentes sont satisfaites, les étudiants peuvent percevoir leur expérience éducative comme enrichissante. Dans ce cadre, la qualité transformative émerge comme un pilier de l'ES, contribuant à la concrétisation de ces attentes et renforçant ainsi la satisfaction des étudiants (Harvey, 2000; Srikanthan et Dalrymple, 2004; Kolb et Kolb, 2005; Teeroovengadum et al., 2019). En d'autres termes, elle se positionne comme un élément clé de l'ES, favorisant la satisfaction des étudiants.
Ceci nous permet de postuler que :

H2 : Il existe une relation positive entre la perception des étudiants quant à la qualité de service transformative de l'enseignement supérieur et leur niveau de satisfaction envers leur faculté.

### 3.3. L'impact de la qualité fonctionnelle sur la qualité transformative

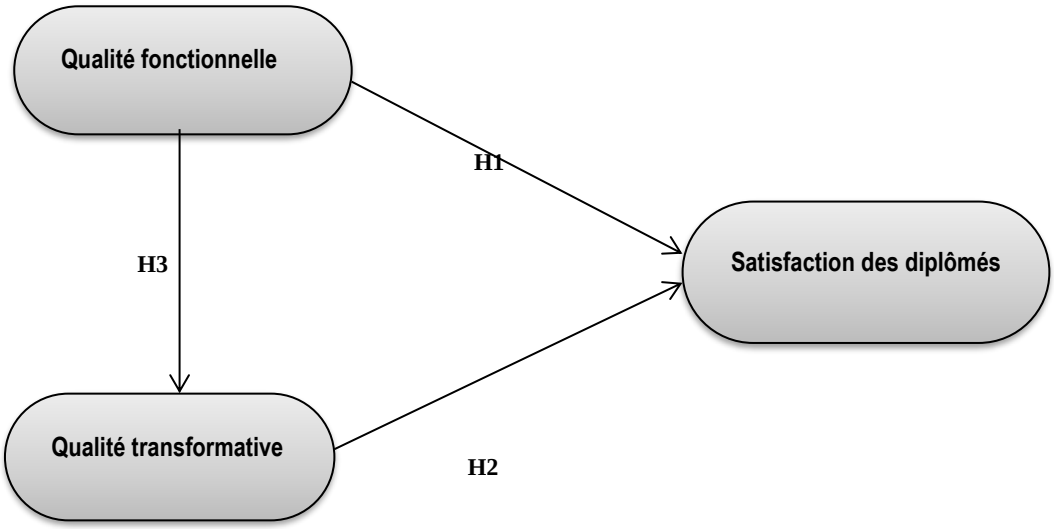
Dans le domaine de l'ES, la qualité fonctionnelle dépend principalement de l'efficacité des ressources humaines, organisationnelles et d'infrastructures. Lorsque ces éléments fonctionnent de manière synergétique, ils exercent un impact positif sur le résultat du processus éducatif, se

manifestant par des diplômés possédant des compétences spécifiques et transférables (Li et Zhu, 2023), renforçant par conséquent leur capacité à s'engager utilement dans la société.
Plusieurs études antérieures ont souligné le rôle cruciale du corps professoral dans l'ES, surtout lorsqu'il s'agit d'intégrer des outils innovants et interactifs (Voss, Gruber et Szmigin, 2007; Coates et Seifert, 2011). Dans ce contexte, la qualité des enseignants exerce un impact positif sur la transformation des étudiants, favorisant le développement de compétences essentielles telles que la communication, le travail d'équipe (Koni, Zainal and Ibrahim, 2013; Williams, 2016), la résolution de problèmes, et la favorisation de la pensée autonome (Zachariah, 2007; Guzmán-Valenzuela, 2016; Gill *et al.*, 2022; Oonk *et al.*, 2022).
Par ailleurs, les travaux de Cheng (2011) ont montré que les EES qui mettent en place des pratiques et des processus de qualité clairs sont plus susceptibles de favoriser la transformation chez leurs étudiants. Cette transformation peut également être stimulée par l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans le processus éducatif. Selon Warschauer, Turbee et Roberts (1996) ainsi que Koni, Zainal et Ibrahim (2013), ces outils jouent un rôle essentiel dans le renforcement de l'autonomie des étudiants et la stimulation d'une perspective d'apprentissage critique. D'où l'hypothèse suivante :

H3 : Il existe une relation positive entre la perception des étudiants quant à la qualité de service fonctionnelle de l'enseignement supérieur et leur perception relative à la qualité transformative.

La relation entre la satisfaction et ses antécédents, à savoir la qualité transformative et la qualité fonctionnelle est concrétisée dans le modèle conceptuel, est illustré dans la Figure 1.

**Figure 1 : Le modèle conceptuel de l'étude**




## 4. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 4.1. Mesure des variables

L'échelle de mesure de la qualité de service transformative, composée de 6 items, a été développée par Teeroovengadum, Kamalanabhan et Seebaluck (2016). Pour ce qui est du choix de l'échelle de mesure de la qualité de service fonctionnelle, nous avons adapté des éléments issus de l'étude de Pedro, Mendes et Lourenço (2018) au contexte de l'enseignement supérieur marocain, aboutissant à cet égard à une structure composée de 19 items répartis en cinq dimensions : i) la Tangibilité (4 éléments), (ii) la Fiabilité (5 éléments), (iii) la Capacité de réponse (2 éléments), (iv) la Garantie (6 éléments), et (v) l'Empathie (2 éléments).
Quant à la mesure de la satisfaction des diplômés, nous avons adopté une échelle de 5 éléments, en combinant des éléments provenant de plusieurs sources, notamment les travaux de Rojas-

Méndez et al. (2009), Sultan et Wong (2012), Pedro, Mendes et Lourenço (2018) et aussi les contributions de Teeroovengadum et al. (2019). Cette échelle a été conçue en prenant en compte la façon dont les étudiants évaluent leurs expériences globales au sein de leurs établissements d'enseignement.
Tous les items dans chaque construit sont évalués à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, où 1 correspond à « pas du tout d'accord » et 5 à « tout à fait d'accord ».

### 4.2. Echantillon et collecte de données

La collecte de données de notre étude s'est déroulée en utilisant une approche d'échantillonnage de commodité. Cette stratégie a été choisie en raison de sa praticité, permettant la sélection des participants en fonction de leur accessibilité. La taille de l'échantillon a été déterminée pour répondre aux exigences spécifiques de la modélisation à équations structurelles et garantir la fiabilité de nos analyses.
Nous avons collecté les données en administrant en ligne des questionnaires à 83 diplômés d'un EES public marocain. En excluant les données aberrantes et les réponses de non-diplômés, nous avons retenu 65 réponses valides pour l'analyse.
Le questionnaire est subdivisé en quatre parties distinctes. La première section a porté sur les caractéristiques démographiques de l'échantillon, permettant ainsi de mieux comprendre le profil des participants. Les deux sections suivantes ont examiné respectivement la qualité du service du point de vue de sa dimension fonctionnelle et de sa dimension transformative. Enfin, la dernière section a évalué la satisfaction des participants.

### 4.3. Analyse des données

Pour tester les hypothèses, nous avons procédé à l'analyse des données en utilisant les équations structurelles avec le logiciel SmartPLS. Cette approche a été privilégiée en raison de sa popularité et de son efficacité. Il est également important de mentionner que SmartPLS se révèle particulièrement adapté pour des échantillons de taille réduite, comprenant moins de 100 cas, tout en offrant la flexibilité de traiter à la fois des construits réflectifs et formatifs (Hair Jr. et al., 2021).

## 5. ANALYSE ET RESULTATS

### 5.1. Caractéristiques démographiques des répondants

Le Tableau 1 présente les pourcentages des différentes caractéristiques démographiques des étudiants interrogés, notamment le genre et la tranche d'âge. La majorité des répondants, soit 64,62 % (n=42), sont de sexe féminin, par rapport aux étudiants de sexe masculin (35,38 %, n=23). La tranche d'âge la plus fréquente se situe entre 21 et 25 ans, soit 76,92 % des répondants.

**Tableau 1 : Profil de l'échantillon**

| Caractéristiques | Echantillon (n=65) | |
|---|---|---|
| | Fréquence absolue | Fréquence relative |
| Genre | | |
| Femme | 42 | 64,62 % |
| Homme | 23 | 35,38 % |
| Tranche d'âge | | |
| 21-25 ans | 50 | 76,92 % |
| 25-30 ans | 9 | 13,85 % |
| Plus de 30 ans | 6 | 9,23 % |

### 5.2. Validation du modèle de mesure

Le modèle global, qui teste la relation entre la qualité de service perçue et la satisfaction, repose sur un total de 29 variables manifestes. S'inspirant d'études antérieures (Rojas-Méndez et al., 2009; Sultan and Wong, 2012; Teeroovengadum, Kamalanabhan and Seebaluck, 2016; Pedro,

Mendes and Lourenço, 2018), nous avons opérationnalisé la qualité fonctionnelle perçue du service en tant que construit formatif multidimensionnel, tandis que la qualité transformative et la satisfaction ont été opérationnalisées en tant que construits réflectifs.

Selon Hair Jr. et al., (2021), l'évaluation des indicateurs réflectifs doit tenir compte des éléments suivants : les valeurs de chargement, la cohérence interne, la fiabilité composite et la validité discriminante. Pour ce qui est de l'évaluation des mesures formatives, Hair Jr. et al., (2021) établissent deux critères essentiels : l'importance et la signification statistique des poids attribués aux indicateurs formatifs ainsi que la multi-colinéarité.

Tout d'abord, nous avons testé le modèle de mesure réflectif pour évaluer sa fiabilité et sa validité. Cela a été évalué à travers les charges factorielles (*factor loadings*), la fiabilité composite (CR) et l'extraction moyenne de la variance (AVE), ainsi que l'alpha de Cronbach. Le Tableau 2 montre que toutes les charges factorielles des items, qui mesurent l'intensité de la relation entre chaque indicateur et la variable latente, surpassent le seuil recommandé de 0,7 (Hair Jr. et al., 2021). Les valeurs de fiabilité composite dépassent la valeur recommandée de 0,7, de même que l'alpha de Cronbach. L'AVE, qui reflète la quantité totale de variance dans les indicateurs expliquée par le construit latent, dépasse la valeur recommandée de 0,5 (Hair Jr. et al., 2021).

La validité discriminante vise à démontrer que chaque construit est distinct des autres et qu'il capture des phénomènes qui ne sont pas représentés par d'autres construits du modèle (Hair Jr. et al., 2021). D'une manière courante, les chercheurs utilisent le critère de Fornell-Larcker, (1981), cité dans Hair Jr. et al., (2021), pour évaluer la validité discriminante. Cette mesure est évaluée en utilisant l'extraction de la variance moyenne. Le Tableau 3 présente l'évaluation de la validité discriminante suivant le critère de Fornell-Larcker.

**Tableau 2 : indicateurs du modèle de mesure**

| **Variables** | **Items** | ***Factor Loading*** | **Alpha de Cronbach** | **CR** | **AVE** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Qualité Transformative** | QT1 | 0.803 | 0.852 | 0.860 | 0.628 |
| | QT2 | 0.788 | | | |
| | QT3 | 0.846 | | | |
| | QT4 | 0.734 | | | |
| | QT5 | 0.789 | | | |
| **Satisfaction** | S1 | 0.846 | 0.926 | 0.931 | 0.774 |
| | S2 | 0.850 | | | |
| | S3 | 0.949 | | | |
| | S4 | 0.852 | | | |
| | S5 | 0.897 | | | |

**Tableau 3 : validité discriminante entre les variables – Critère de Fornell-Larcker**

| | Qualité Transformative | Satisfaction |
|---|---|---|
| Qualité Transformative | **0.793** | |
| Satisfaction | 0.684 | **0.880** |

Dans le contexte de l'évaluation de la mesure formative, il est essentiel de mettre l'accent sur une distinction capitale par rapport aux indicateurs réflectifs. Contrairement à ces derniers, qui sont généralement interchangeables, il n'est pas attendu que les éléments dans le modèle de mesure formatif présentent des corrélations élevées. En réalité, des corrélations élevées entre les items d'un construit formatif, désignées comme colinéarité, peuvent se révéler problématiques. Dans ce sens, nous avons examiné la multi-colinéarité sur la base de l'indication que la valeur du Facteur d'Inflation de la Variance (VIF) doit être inférieure à 5 conformément à la recommandation de Hair Jr. et al., (2021).

Notre analyse s'est concentrée sur cinq dimensions : éléments tangibles, fiabilité, capacité de réponse, empathie et garantie. Pour chaque dimension, nous avons calculé la moyenne des réponses aux items correspondants, créant ainsi des mesures composites. Les valeurs des VIF étaient toutes inférieures à 3, indiquant conséquemment l'absence de problème de multi-colinéarité.

À un second stade, l'attention se porte principalement sur les poids attribués à chaque indicateur, conformément à la méthodologie de Chin, (1998), cité dans Hair Jr. *et al.*, (2021). Selon ces auteurs, les poids de chaque indicateur (importance relative) et les chargements factoriels (valeur absolue) devraient être examinés et qu'un processus de bootstrap devrait être utilisé pour garantir leur signification. Le nombre d'échantillons bootstrap utilisé est de 5000. La valeur et la signification des poids sont évaluées à travers la statistique t, en particulier si cette dernière est supérieure correspondant à la valeur de signification statistique de 0,05.

Ce faisant, lorsqu'un poids externe d'un indicateur est non significatif mais que sa charge externe *(factor loadings)* est élevée (c'est-à-dire supérieure à 0,50), l'indicateur devrait être interprété comme étant important (en valeur absolue) et, en conséquence, conservé.

Parmi les 5 indicateurs composites examinés, tous se sont révélés statistiquement significatif en termes absolus, avec des valeurs de t excédant 1,96 et donc significatifs à un niveau de confiance de 0,95 (Hair Jr. *et al.*, 2021).

### 5.3. Validation du modèle structurel

Selon Hair et al. (2021), l'évaluation principale du modèle structurel repose sur un ensemble de critères, notamment le pouvoir explicatif du modèle et la signification et la pertinence des relations du modèle structurel.

#### *5.3.1. Évaluation du pouvoir explicatif du modèle*

L'objectif de l'analyse des équations structurelles à l'aide de la méthode PLS est de maximiser la quantité de variance expliquée des variables latentes endogènes. Le coefficient $R^2$ représente les effets combinés des variables latentes exogènes sur la variable latente endogène. Il est essentiel que les $R^2$ des construits soient élevés (Hair Jr. *et al.*, 2021).

Les résultats du Tableau 4 montrent que la satisfaction des diplômés est fortement influencée par la qualité fonctionnelle et la qualité transformative. En effet, 69,1 % de la variance de la satisfaction est expliquée par ces deux variables. Cependant, en ce qui concerne la qualité transformative, son $R^2$ est de 34,6 %.

En plus de l'évaluation de la variance expliquée par les variables latentes, il est également approprié d'examiner les tailles d'effet, qui évaluent la contribution d'une variable exogène à l'explication d'une variable endogène en termes de $R^2$ (Cohen, 1988), cité dans Hair et al. (2021). Cohen (1988) a établi des seuils de référence pour les tailles d'effet : $0,02 \leq f2 < 0,15$ (effet faible), $0,15 \leq f2 < 0,35$ (effet modéré), $f2 \geq 0,35$ (effet élevé).

Dans cette étude, la satisfaction des diplômés a été prédite en utilisant les deux dimensions de la qualité de service et la qualité transformative a été prédite par la qualité fonctionnelle. En ce qui concerne la prédiction de la satisfaction, la qualité fonctionnelle avait un effet fort (0,720), tandis que la qualité transformative avait un effet modéré. Les tailles d'effet des constructions exogènes sont présentées dans le Tableau 5.

**Tableau 4: coefficient de détermination ($R^2$) des variables dépendantes**

| | **$R^2$** | **Pouvoir explicatif** |
|---|---|---|
| Qualité Transformative | 0.346 | Modéré |
| Satisfaction | 0.691 | Fort |

**Tableau 5 : Interprétation de l'effet de taille (f2)**

| | **Qualité Transformative** | **Satisfaction** | **Résultat** |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Qualité Fonctionnelle | 0.529 | 0.720 | Fort |
| Qualité Transformative | | 0.245 | Modéré |

### *5.3.2. Les résultats du test des hypothèses*

Les statistiques du modèle structurel sont présentées dans le Tableau 6. Les estimations des coefficients structurels (Beta standardisé) servent de base pour les tests. Ainsi, la qualité fonctionnelle de service perçue a un effet direct positif et significatif ($p < 0,05$) sur la satisfaction des étudiants avec un coefficient de chemin de 0,584. En ce qui concerne la relation entre la qualité transformative perçue et la satisfaction, tel que indiqué dans le Tableau 6, le coefficient de chemin, de 0,341, est également significatif ($p < 0,05$). D'autre part le coefficient de chemin reliant la qualité fonctionnelle et la qualité transformative a une valeur de 0,588 ; la statistique t qui lui correspond indiquant qu'il est significatif ($p < 0,05$).
En résumé, les poids de régression montrent que les 3 coefficients sont statistiquement significatifs à un niveau de 5%, et donc que les hypothèses 1 et 2 et 3 sont confirmées.

**Tableau 6 : Résultats relatifs aux hypothèses du modèle structurel**

| Hypothèse | Coefficient de chemin | Statistique t | P values | Résultat |
|---|---|---|---|---|
| H3: Qual. Fonctionnelle -> Qualité Transformative | 0.588 | 6.626 | 0.000 | Confirmée |
| H1: Qual. Fonctionnelle -> Satisfaction | 0.584 | 6.051 | 0.000 | Confirmée |
| H2: Qual. Transformative -> Satisfaction | 0.341 | 3.297 | 0.001 | Confirmée |

### *5.3.3. Les résultats du test de médiation*

Les chercheurs portent souvent leur attention non seulement sur l'évaluation des effets directs d'une variable sur une autre, mais aussi sur les effets indirects qui se manifestent par l'intermédiaire d'une ou plusieurs constructions médiatrices. Dans le cas du modèle conceptuel proposé dans cette recherche, il est intéressant de tester le rôle de médiation de la qualité transformative dans la relation entre la qualité fonctionnelle et la satisfaction des diplômés. L'effet direct de la qualité fonctionnelle sur la satisfaction s'étant avéré positif et significatif (hypothèse 1 confirmée), la question qui se pose concerne l'effet indirect à travers la qualité transformative s'il est significatif ou non. Pour cela, nous avons testé la significativité du produit des coefficients relatifs à la relation entre la qualité fonctionnelle et la qualité transformative et à la relation entre cette dernière et la satisfaction. Le Tableau 7 présente les résultats du bootstrapping qui montre la significativité ($p < 0,05$) de ce produit. La significativité à la fois de l'effet direct et de l'effet indirect, traduit donc l'existence d'une médiation partielle de la qualité transformative dans la relation entre la qualité fonctionnelle et la satisfaction des diplômés.

**Tableau 7 : Test bootstrap de l'effet indirect**

| | Standard deviation | T statistics | P values | Effect indirect |
|---|---|---|---|---|
| Qualité Fonctionnelle -> Qualité Transformative -> Satisfaction | 0.074 | 2.708 | **0.007** | Significatif |

## 6. DISCUSSION

Les résultats de cette étude confirment qu'à la fois les composantes fonctionnelle et transformative de la qualité de service ont un effet positif sur la satisfaction des diplômés, et ce dans le contexte de l'enseignement supérieur au Maroc sur lequel a porté cette recherche. Dans ce sens, différents points sont à souligner.

En premier lieu, il convient de souligner que la qualité fonctionnelle perçue influence positivement la satisfaction des diplômés, avec un coefficient de chemin modérément élevé de 0,588. Ce résultat s'aligne avec les recherches antérieures menées dans le domaine de l'ES, telles que les travaux d'Abdullah (2006), Rojas-Méndez et al. (2009), Sultan et Wong (2012) et Lazibat, Bakovic et Duzevic (2014).

Dans ce cadre, deux dimensions de la qualité fonctionnelle, à savoir la fiabilité et la garantie, se démarquent comme les plus influents sur la satisfaction des diplômés. Plus précisément, en ce qui concerne la fiabilité, nous constatons que l'engagement actif de la faculté dans la promotion de conférences, de séminaires et d'ateliers, ainsi que la présentation de cours pertinents par des enseignants compétents, a un effet significatif sur la satisfaction des étudiants. Cette conclusion est en accord avec les conclusions de Pariseau et McDaniel (1997).

S'agissant de la dimension « garantie », englobant la courtoisie des enseignants et leur capacité à inspirer confiance chez les étudiants, il est notable que lorsque les étudiants perçoivent la crédibilité des connaissances dispensées par les enseignants, cela renforce leur confiance dans la possibilité d'obtenir de l'aide en cas de problème ou d'incertitude. Cette situation favorise l'émergence d'un environnement propice à l'apprentissage et à l'enrichissement de l'expérience éducative chez les étudiants, stimulant par voie de conséquence leur satisfaction. Ces conclusions corroborent celles observées par Hill, Lomas et MacGregor (2003) et Al-Alak and Alnaser (2012).

Paradoxalement, il est intéressant de noter que la dimension de la « capacité de réponse » semble avoir une influence moins importante que les autres dimensions évaluées. Cette observation suggère que les étudiants peuvent avoir des attentes particulièrement élevées, de sorte qu'un niveau de réaction jugé bon ne correspond pas nécessairement à leurs attentes, en particulier chez les étudiants de niveau supérieur, qui sont souvent plus exigeants que leurs homologues de cycle inférieur (Lazibat, Bakovic and Duzevic, 2014).

D'autre part, concernant la qualité transformative, elle émerge comme le deuxième facteur prépondérant dans l'influence de la satisfaction des diplômés, avec un coefficient de régression significatif de 0,341. Ces résultats soutiennent l'hypothèse 2 et s'alignent avec les conclusions de Teeroovengadum et al. (2019). Ils renforcent également la perspective défendue par Harvey et Green (1993), qui postulent que la qualité dans l'ES se manifeste de manière pertinente sous une forme transformative. Par conséquent, cette analyse met en lumière la nécessité d'intégrer cette dimension lors de l'évaluation de la qualité des services dans l'ES. En d'autres termes, lorsque les services de ce secteur sont perçus comme jouant un rôle appréciable dans le développement et l'amélioration des étudiants, ces derniers tendent à éprouver une satisfaction plus prononcée.

Il est également intéressant de noter que la qualité transformative perçue joue un rôle de médiateur significatif entre la qualité fonctionnelle perçue et la satisfaction des diplômés. En d'autres termes, la qualité fonctionnelle a un effet indirect sur la satisfaction, en passant par la qualité transformative. Cette compréhension de l'effet de médiation dans le contexte de l'ES permet aux institutions de mieux cibler leurs efforts d'amélioration des divers services pour favoriser la satisfaction des étudiants de manière plus efficace.

## 7. CONCLUSION

Notre étude constitue une importante contribution pour appréhender la relation entre la qualité de service perçue, dans ses dimensions fonctionnelle et transformative, avec la satisfaction des diplômés au Maroc. Nos résultats confirment que la qualité de service perçue fonctionnelle, et plus particulièrement les dimensions liés à l'enseignement et à l'apprentissage, est positivement liée à la satisfaction des diplômés dans le contexte de l'enseignement supérieur au Maroc. Aussi, cette qualité influe positivement sur la capacité des étudiants à développer leurs connaissances et compétences, et donc la qualité transformative qui, à son tour impacte la satisfaction des

diplômés. Ces résultats revêtent une grande importance dans le contexte marocain du fait qu'ils apportent à la fois des contributions théoriques et posent les bases pour des études ultérieures.
Cependant, il convient d'aborder les résultats avec une prudence particulière, en tenant compte plusieurs limitations. Tout d'abord, il est essentiel de noter que cette étude a été menée au sein d'un seul établissement d'enseignement public, ce qui limite la généralisation des conclusions à l'ensemble du pays. Pour démontrer que nos résultats sont valables au-delà d'un contexte de recherche spécifique, d'autres études devraient être menées en élargissant l'échantillon à d'autres établissements marocains. En second lieu, il est crucial de reconnaître que, bien que la taille de notre échantillon soit acceptable, une taille plus importante aurait pu renforcer davantage la validité des résultats. En troisième lieu, l'étude a examiné la qualité de service fonctionnelle à l'aide de 19 items répartis en 5 dimensions, avec un poids uniforme pour les items correspondant à chacune d'elles. Une approche alternative qui consisterait à traiter la qualité fonctionnelle perçue comme une construction de second ordre pourrait permettre de conserver la spécificité de chaque dimension relative à sa relation avec ses composantes.
Bien que la littérature académique traitant la qualité de service perçue et de la satisfaction dans le contexte de l'ES soit abondante, il est important de noter qu'il existe peu, voire aucune étude antérieure qui ait explicitement abordé ce sujet dans le contexte de l'ES marocain, en prenant en compte à la fois les composantes fonctionnelle et transformative de la qualité perçue. Nos résultats contribuent donc à enrichir la base théorique en offrant de nouvelles perspectives pour la modélisation de la qualité de service et de la satisfaction dans ce contexte particulier.
En outre, notre approche spécifique qui distingue entre les dimensions fonctionnelle et transformative de la qualité de service comble dans ce cadre une lacune dans la littérature existante en examinant l'effet indirect de la qualité fonctionnelle sur la satisfaction, médiatisé par la qualité transformative.
En conclusion, nos résultats ont des implications pratiques pour l'ES au Maroc. Les gestionnaires des établissements d'enseignement peuvent se concentrer sur l'amélioration de la qualité des services pour accroître la satisfaction et l'engagement des diplômés, qui peuvent devenir une source de financement importante à l'avenir.

## Références bibliographiques


Abdullah, F. (2006) 'Measuring service quality in higher education: three instruments compared', *International Journal of Research & Method in Education*, 29(1), pp. 71–89. Available at: https://doi.org/10.1080/01406720500537445.

Al-Alak, B.A. and Alnaser, A. (2012) 'Assessing the relationship between higher education service quality dimensions and student satisfaction', *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6, pp. 156–164.

Alves, H. and Raposo, M. (2007) 'Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education', *Total Quality Management*, 18, pp. 571–588. Available at: https://doi.org/10.1080/14783360601074315.

Alves, H. and Raposo, M. (2010) 'The influence of university image on student behaviour', *International Journal of Educational Management*, 24(1), pp. 73–85. Available at: https://doi.org/10.1108/09513541011013060.

Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993) 'The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms', *Marketing Science*, 12(2), pp. 125–143. Available at: https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125.

Arif, S., Ilyas, M. and Hameed, A. (2013) 'Student satisfaction and impact of leadership in private universities', *The TQM Journal*, 25. Available at: https://doi.org/10.1108/17542731311314881.

Berry, L., Zeithaml, V. and Parasuraman, A.P. (1985) 'Quality counts in services, too', *Business Horizons*, 28, pp. 44–52. Available at: https://doi.org/10.1016/0007-6813(85)90008-4.

Brown, R.M. and Mazzarol, T.W. (2009) 'The Importance of Institutional Image to Student Satisfaction and Loyalty within Higher Education', *Higher Education*, 58(1), pp. 81–95.
Brown, T.J., Churchill, G.A. and Peter, J.P. (1993) 'Improving the measurement of service quality', *Journal of Retailing*, 69(1), pp. 127–139. Available at: https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80006-5.
Cheng, M. (2011) '"Transforming the learner" versus "passing the exam": Understanding the gap between academic and student definitions of quality', *Quality in Higher Education*, 17(1), pp. 3–17. Available at: https://doi.org/10.1080/13538322.2011.554634.
Chin, W.W. (1998) 'Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling', *MIS Quarterly*, 22(1), pp. vii–xvi.
Coates, H. and Seifert, T. (2011) 'Linking assessment for learning, improvement and accountability', *Quality in Higher Education*, 17(2), pp. 179–194. Available at: https://doi.org/10.1080/13538322.2011.554308.
Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992) 'Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension', *Journal of Marketing*, 56(3), pp. 55–68. Available at: https://doi.org/10.1177/002224299205600304.
Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1994) 'Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality', *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 125–131. Available at: https://doi.org/10.1177/002224299405800110.
Datta, K.S. and Vardhan, J. (2017) 'A SERVQUAL-Based Framework for Assessing Quality of International Branch Campuses in UAE: A Management Students' Perspective', *SAGE Open*, 7(1), p. 2158244016676294. Available at: https://doi.org/10.1177/2158244016676294.
Elliott, K.M. and Healy, M.A. (2001) 'Key Factors Influencing Student Satisfaction Related to Recruitment and Retention', *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(4), pp. 1–11. Available at: https://doi.org/10.1300/J050v10n04_01.
Franklin, K.K. and Shemwell, D.W. (1995) *Disconfirmation Theory: An Approach to Student Satisfaction Assessment in Higher Education*. Available at: https://eric.ed.gov/?id=ED388199 (Accessed: 20 February 2023).
Gill, S.K. *et al.* (2022) 'Transformative Quality in Higher Education Institutions (HEIs): Conceptualisation, scale development and validation', *Journal of Business Research*, 138, pp. 275–286. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.029.
Grönroos, C. (1984) 'A Service Quality Model and its Marketing Implications', *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36–44. Available at: https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784.
Guzmán-Valenzuela, C. (2016) 'Unfolding the meaning of public(s) in universities: toward the transformative university', *Higher Education*, 71(5), pp. 667–679.
Hair Jr., J.F. *et al.* (2021) *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer Nature. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7.
Halstead, D., Hartman, D. and Schmidt, S.L. (1994) 'Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 114–129. Available at: https://doi.org/10.1177/0092070394222002.
Hartman, D.E. and Schmidt, S.L. (1995) 'Understanding student/alumni satisfaction from a consumer's perspective: The effects of institutional performance and program outcomes', *Research in Higher Education*, 36(2), pp. 197–217. Available at: https://doi.org/10.1007/BF02207788.
Harvey, L. and Green, D. (1993) 'Defining Quality', *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), pp. 9–34. Available at: https://doi.org/10.1080/0260293930180102.

Harvey, L. and Knight, P.T. (1996) *Transforming Higher Education*. Open University Press, Taylor & Francis, 1900 Frost Road, Suite 101, Bristol, PA 19007-1598; phone: 800-821-8312; fax: 215-785-5515 ($35. Available at: https://eric.ed.gov/?id=ED418640 (Accessed: 5 March 2023).
Helgesen, Ø. and Nesset, E. (2007) 'Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College', *Corporate Reputation Review*, 10(1), pp. 38–59. Available at: https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550037.
Hill, Y., Lomas, L. and MacGregor, J. (2003) 'Students' perceptions of quality in higher education', *Quality Assurance in Education*, 11, pp. 15–20. Available at: https://doi.org/10.1108/09684880310462047.
INSEEC U (2019) *Enquête de l'INSEEC U. : les attentes des étudiants sur l'enseignement supérieur*. Available at: https://www.studyrama.com/formations/orientation-reorientation/actualites/optimisme-et-reussite-dans-l-enseignement-superieur-105565 (Accessed: 16 October 2023).
Kang, G. (2006) 'The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality', *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(1), pp. 37–50. Available at: https://doi.org/10.1108/09604520610639955.
Kang, G. and James, J. (2004) 'Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model', *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), pp. 266–277. Available at: https://doi.org/10.1108/09604520410546806.
Kolb and Kolb (2005) *Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education | Academy of Management Learning & Education*. Available at: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMLE.2005.17268566 (Accessed: 16 October 2023).
Koni, A., Zainal, K. and Ibrahim, M. (2013) 'An assessment of the services quality of palestine higher education', *International Education Studies*, 6(2), pp. 33–48. Available at: https://doi.org/10.5539/ies.v6n2p33.
Lazibat, T., Bakovic, T. and Duzevic, I. (2014) 'How perceived service quality influences students' satisfaction? Teachers' and students' perspectives', *Total Quality Management & Business Excellence*, 25. Available at: https://doi.org/10.1080/14783363.2014.916036.
Leibowitz, B. and Bozalek, V. (2015) 'The scholarship of teaching and learning from a social justice perspective', *Teaching in Higher Education*, 21, pp. 1–14. Available at: https://doi.org/10.1080/13562517.2015.1115971.
Li, X. and Zhu, W. (2023) 'The influence factors of students' transferable skills development in Blended-Project-Based Learning environment: a new 3P model', *Education and Information Technologies* [Preprint]. Available at: https://doi.org/10.1007/s10639-023-11892-5.
Lomas, L. (2007) 'Zen, motorcycle maintenance and quality in higher education', *Quality Assurance in Education*, 15(4), pp. 402–412. Available at: https://doi.org/10.1108/09684880710829974.
Mearman, A. and Payne, R. (2023) 'Reflections on welcome and induction: exploring the sources of students' expectations and anticipations about university', *Journal of Further and Higher Education*, 47(7), pp. 980–993. Available at: https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2208054.
Oliver, R.L. (1980) 'A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions', *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 460–469. Available at: https://doi.org/10.2307/3150499.
Oonk, C. *et al.* (2022) 'Stimulating Boundary Crossing Learning in a Multi-Stakeholder Learning Environment for Sustainable Development', *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23, pp. 21–40. Available at: https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0156.

Parasuraman, A.P., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) 'SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality', *Journal of retailing* [Preprint].
Pariseau, S.E. and McDaniel, J.R. (1997) 'Assessing service quality in schools of business', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), pp. 204–218. Available at: https://doi.org/10.1108/02656719710165455.
Pedro, E., Mendes, L. and Lourenço, L. (2018) 'Perceived service quality and students' satisfaction in Higher education: the influence of teaching methods', *International Journal for Quality Research* [Preprint].
Pedro, I., Pereira, L. and Carrasqueira, H. (2017) 'Determinants for the commitment relationship maintenance between the alumni and the alma mater', *Journal of Marketing for Higher Education*, 28, pp. 1–25. Available at: https://doi.org/10.1080/08841241.2017.1314402.
Rojas-Méndez, J.I. *et al.* (2009) 'Determinants of Student Loyalty in Higher Education: A Tested Relationship Approach in Latin America', *Latin American Business Review*, 10(1), pp. 21–39. Available at: https://doi.org/10.1080/10978520903022089.
Srikanthan, G. and Dalrymple, J. (2004) 'A synthesis of a quality management model for education in universities', *International Journal of Educational Management*, 18(4), pp. 266–279. Available at: https://doi.org/10.1108/09513540410538859.
Sultan, P. and Wong, H.Y. (2012) 'Service quality in a higher education context: An integrated model', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24, pp. 755–784. Available at: https://doi.org/10.1108/13555851211278196.
Teeroovengadum, V. *et al.* (2019) 'Higher education service quality, student satisfaction and loyalty: Validating the HESQUAL scale and testing an improved structural model', *Quality Assurance in Education*, ahead-of-print. Available at: https://doi.org/10.1108/QAE-01-2019-0003.
Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T.J. and Seebaluck, A. (2016) 'Measuring service quality in higher education', *Quality Assurance in Education*, 24, pp. 244–258. Available at: https://doi.org/10.1108/QAE-06-2014-0028.
Tomlinson, A., Simpson, A. and Killingback, C. (2023) 'Student expectations of teaching and learning when starting university: a systematic review', *Journal of Further and Higher Education*, 47(8), pp. 1054–1073. Available at: https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2212242.
Tse, D.K. and Wilton, P.C. (1988) 'Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension', *Journal of Marketing Research*, 25(2), p. 204. Available at: https://doi.org/10.2307/3172652.
Voss, R., Gruber, T. and Szmigin, I. (2007) 'Service quality in higher education: The role of student expectations', *Journal of Business Research*, 60, pp. 949–959. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.020.
Walker, J.L. (1995) 'Service encounter satisfaction: conceptualized', *Journal of Services Marketing*, 9(1), pp. 5–14. Available at: https://doi.org/10.1108/08876049510079844.
Warschauer, M., Turbee, L. and Roberts, B. (1996) 'Computer learning networks and student empowerment', *System*, 24(1), pp. 1–14. Available at: https://doi.org/10.1016/0346-251X(95)00049-P.
Williams, J. (2016) 'Quality assurance and quality enhancement: is there a relationship?', *Quality in Higher Education*, 22(2), pp. 97–102. Available at: https://doi.org/10.1080/13538322.2016.1227207.
Zachariah, S. (2007) 'Managing quality in higher education: A stakeholder perspective.

# L'innovation dans les énergies renouvelables au Maroc : opportunités économiques et mesures politiques

**OUAHKKI Ghizlane**
*FSJES Agdal, Université Mohammed V, Rabat*
*Email: ouahkkig@gmail.com*

**CHAIERI Yamina**
*FSJES Agdal, Université Mohammed V, Rabat*
*Email :yamina.chaieri@gmail.com*

**RÉSUMÉ**
*Notre étude se penche sur l'analyse des déterminants de l'éco-innovation dans les énergies renouvelables au Maroc. A cet effet, nous avons tenté d'appréhender conceptuellement et théoriquement l'éco-innovation, son émergence et son affirmation dans le domaine des énergies renouvelables (EnR). En faisant appel à un raisonnement hypothético-déductif, nous avons procédé, ensuite, par une évaluation quantitative des principales mesures économiques et politiques liées à l'environnement, particulièrement, aux EnR et à l'éco-innovation. En recourant aux techniques de l'économétrie des séries chronologiques, les résultats obtenus montrent que « la propension à collaborer avec de pays tiers dans les technologies liées à l'environnement », ainsi que « l'épuisement de l'énergie » stimulent l'innovation dans les EnR tandis que « les recettes générées des taxes environnementales » semblent avoir un effet dissuasif sur le dépôt de brevets, d'autres variables telles que « le développement des technologies liées à l'environnement », « la consommation des EnR », « les émissions $CO_2$ dans le secteur de l'énergie » se sont déclarées non significativess. En somme, les principaux apports issus de l'exploration théorique et empirique résultant de notre travail mettent en évidence les facteurs qui stimulent l'innovation dans les EnR et incitent les décideurs politiques marocains à mettre en place les mesures nécessaires pour soutenir davantage la transition énergétiqu (deux ou trois exemples de mesures).*
***Mots clés** : Approche économétrique ; Approche néo-Schumpétérienne; Eco-innovation ; Énergie Renouvelable ; mesures politiques .*

## ▪ INTRODUCTION

L'Homme s'est largement servi, durant les 150 dernières années des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) pour construire un nouveau modèle socio-économique. Cependant, ce modèle est de plus en plus remis en question en raison de ses effets polluants, de la volatilité des prix des ressources fossiles et de leur épuisement progressif. Vers la dernière décennie du 20ème siècle, l'environnement est en train de changer la nature même de l'économie. L'introduction de la « contrainte environnementale » avec toutes ses implications dans les processus et mécanismes de production façonne progressivement mais considérablement les modèles économiques, suscitant ainsi des réflexions, des débats, et des théories.

Face à l'urgence climatique, se présentent plusieurs solutions dont les énergies renouvelables. La transition vers les énergies renouvelables requière désormais la mise en œuvre des conditions permettant d'investir dans des technologies propres, créer de l'emploi et réduire au minimum les incidences socio-économiques de cette transformation.

Pratiquement, toutes les économies mondiales avec leurs différents niveaux de développement, se sont engagées, au niveau des instances internationales, à consentir plus d'effort pour préserver l'environnement et adopter des mesures en vue de remédier au réchauffement climatique.
Le Maroc n'est pas resté en marge de cette tendance, il a été actif dans ses engagements. Parmi les mesures qu'il a entreprises, figure la mise en place en 2009 de la stratégie énergétique nationale qui repose essentiellement sur les ressources renouvelables avec l'ambition de porter la part des énergies renouvelables à 52% d'ici 2030.
La quête d'autosuffisance énergétique et la nécessité de promouvoir des technologies respectueuses de l'environnement ont poussé le Maroc à se tourner vers les ressources renouvelables et à exploiter le potentiel conséquent dont il dispose et qui le prédispose à se positionner sur le marché international.

## 1. ENERGIES RENOUVELABLES ET ÉCO-INNOVATION : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Dans un monde aux ressources finies, où les défis environnementaux et économiques sont interdépendants, l'orientation vers des solutions énergétiques durables est devenue impérative. Ce chapitre se propose d'aborder les principaux concepts et théories qui ont façonné la compréhension actuelle de l'innovation. Cette exploration sera le tremplin pour introduire l'éco-innovation, en traçant le chemin qui nous a menés de l'innovation traditionnelle à une innovation tournée vers la durabilité dans un domaine des énergies renouvelables.

### 1.1 Energies Renouvelables : conceptualisation, typologie et apports

Trouver des alternatives aux ressources fossiles est désormais plus une nécessité qui s'impose plutôt qu'une option qui peut attendre. Ainsi, les énergies renouvelables (EnR) émergent comme solution proposant une alternative propre et viable.

#### *1.1.1. Définition des EnR*

Les énergies renouvelables jouent un rôle essentiel dans le paysage énergétique actuel de nombreux pays.
Les énergies renouvelables sont des sources d'énergie constamment renouvelées par la nature. Il s'agit des formes finales d'énergie (électricité, chaleur ou carburant) obtenues à partir de sources renouvelables d'énergie[3] (voir figure 1 en dessous pour une typologie des EnR).

[3] Contrairement aux ressources énergétiques classiques qui s'appuient sur des stocks limités de combustibles nécessitant des centaines de millions d'années pour se constituer, et qui, leur utilisation actuelle limite leur utilisation et disponibilité futures, les énergies primaires renouvelables sont abondantes et inépuisables à l'échelle humaine, se renouvelant à un rythme supérieur à celui de leur consommation.

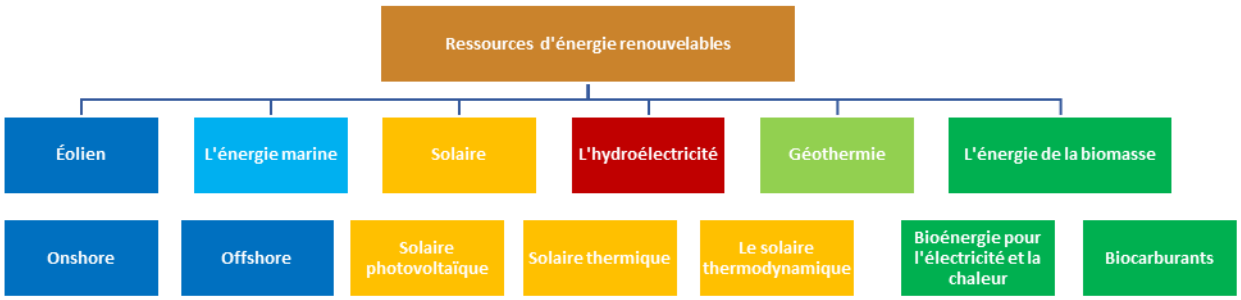



*Figure 1: Aperçu des sources d'énergie renouvelables*
*(Source: Ellabban, O., Abu-Rub, H., & Blaabjerg, F. (2014). Renewable energy resources: Current status, future prospects and their enabling technology)*

### *1.1.2. Apports socio-économiques et environnementaux des EnR*

La substitution des énergies fossiles et l'adoption mondiale de l'énergie propre sont devenus des choix incontournables. Cela est imposé par les multiples avantages concrets de l'utilisation des énergies renouvelables. Ces avantages incluent la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la diminution de la dépendance aux combustibles fossiles, la création d'emplois dans le secteur des énergies renouvelables, la stabilité des prix de l'énergie, et la préservation des ressources naturelles.
L'espoir généré par le potentiel des énergies renouvelables pour la préservation de l'environnement tout en favorisant le développement économique a stimulé la recherche scientifique dans ce domaine, l'éco-innovation.

## 1.2 Eco-innovation dans le domaine des EnR : modèles théoriques et mesures politiques

Si les énergies renouvelables représentent une réponse aux défis causés par l'interaction entre croissance et environnement, l'innovation demeure le pilier central du développement économique et du progrès technologique contemporains. C'est dans cette optique que l'éco-innovation se présente, tentant de fusionner efficacité économique et respect écologique. Dans cette section, nous examinons les intersections entre l'innovation, la croissance économique et la durabilité.

### *1.2.1 Innovation et croissance : survol théorique*

Notre exploration théorique débute avec le modèle de Solow, le point de départ de toute étude de la croissance économique, qui concodère la croissance exogène. Ensuite, le modèle AK : la première tentative d'endogéniser la croissance qui suppose que l'apprentissage pratique engendre des progrès techniques. Après cela, vient le modèle de Romer, qui associe la croissance fondée sur l'innovation en termes d'accumulation de connaissances (idées) à l'existence d'externalités technologiques. Enfin, le modèle néo-Schumpétérien, théorie de base de notre étude ; c'est un modèle incarne la force que Schumpeter (1942) appelait « destruction créatrice ».

### *1.2.2 Mesures politiques en faveur de l'innovation dans les EnR*

Le marché international des EnR devient de plus en plus compétitif avec, notamment l'entrée des pays en développement. Néanmoins, ce schèma est à nuancer en raison du facteur « innovation ». Le secteur EnR est un secteur demandeur de l'innovation. alors que les pays en developpment sont peu developpeurs d'innovation. Aussi, dans ce marché international des EnR, Certains réussiront à exporter leurs technologies, tandis que d'autres devront l'importer. Cette dynamique peut créer des tensions commerciales et politiques.
Pour remédier à ces problèmes, les gouvernements mettent en place des politiques visant à promouvoir les EnR, soutenant la recherche et le développement pour stimuler l'innovationet, par là, la croissance économique.
L'engagement politique joue un rôle clé en favorisant la sensibilisation, le soutien financier, l'adoption de technologies et la création de partenariats stratégiques pour relever les défis liés à l'énergie propre, à la durabilité et à la lutte contre le changement climatique.

## 2. LE SECTEUR ENERGETIQUE ET L'ÉCO-INNOVATION AU MAROC : ÉTAT DES LIEUX

Au Maroc, la transition énergétique est devenue un impératif incontournable dans un monde en mutation. Face aux enjeux énergétiques mondiaux, le pays s'est engagé dans une politique énergétique ambitieuse axée sur les énergies renouvelables. Cette transition vise non seulement l'autosuffisance énergétique du pays, mais ambitionne aussi l'exportation de l'énergie verte et à la promotion de technologies respectueuses de l'environnement pour assurer un développement durable.

### 2.1 Les énergies renouvelables au Maroc: Etat des lieux et perspectives

Beaucoup d'efforts sont consentis pour doter le Maroc d'un secteur d'énergie performant, en mesure de répondre aux besoins énergétiques nationaux.
Dans cette section seront présentées les principales caractéristiques du secteur des énergies renouvelables au Maroc et l'opérationnalisation progressive de la stratégie énergétique nationale, ainsi qu'un bilan des principales réalisations.

### *2.1.1 Les atouts de la nouvelle stratégie énergétique*

Etant alourdi par une facture énergétique fluctuante fortement dépendante des instabilités internatioanles, le Maroc vise à réduire sa dépendance énergétique qui dépasse les 90%
Il a alors entrepris en 2009 une stratégie énergétique ambitieuse visant à augmenter la capacité installée des énergies renouvelables à 52% à l'horizon 2030 (voir figure nº2 ci-dessous)

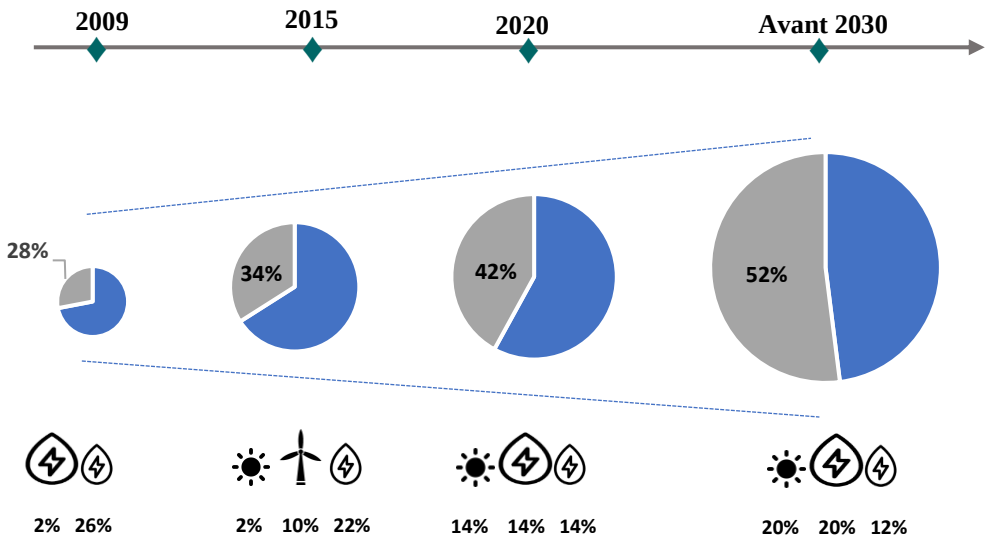



*Figure 2 : Schèma d'intégration des EnR dans la capacité électrique 2030*
*(Source: reproduit par l'auteur à partie des données du MTEDD)*

Le cadre réglementaire a été revisé et modernisé pour accompagner la stratégie [4]
Le cadre institutionnel existant a été d'une part restructuré et modernisé (ONEE, ADEREE, IRESEN …) et d'autre part enrichi par de nouvelles institutions comme AMEE pour l'eficacité énergétique, MASEN chargée du secteur EnR

*2.1.2 Implémentation de la stratégie énergétique : bilan des réalisations*
La stratégie énergétique de 2009 a permis, d'une part de commencer à cerner les problèmes d'approvisionnement que le Maroc connaît, et d'autre part, de consolider de nombreux acquis. Ainsi, avec près d'une cinquantaine de projets en EnR ont été réalisés mobilisant un investissement global estimé à 52,2 milliards de dirhams financé en majorité par des instances internationales. La capacité totale des énergies renouvelables a totalisé en 2022 une part de 38% dans la puissance totale installée, ce qui a favorisé une baisse du taux de dépendance énergétique de 97,5% en 2008 à 91,31% en 2022 . Ces projets ont considérablement enrichi la carte énergétique du Maroc comme le montre la figure nº3 ci-dessous.

[4] loi 13-09, loi 47-09, loi n°82-21 .. )

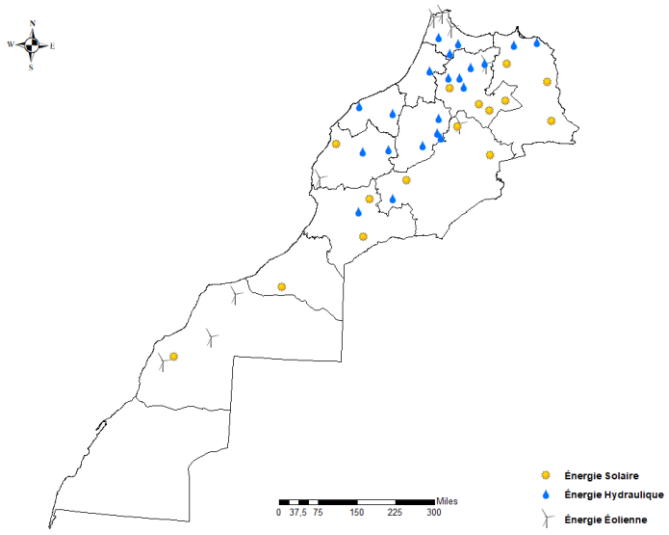



*Figure 3 : Cartographie des principales réalisations énergétiques*
*(source : Reproduit par l'auteur sur un logiciel SIG à partir des données de MASEN)*

**2.2. L'éco-innovation au Maroc : une vue d'ensemble**

La recherche scientifique joue un rôle essentiel dans le développement économique des pays en favorisant l'innovation technologique, l'émergence de startups et la création d'industries à forte valeur ajoutée. Ce shèmas s'est rapidement transposé dans le secteur des ENR à travers le fameux concept de l'éco-innovation. Celle-ci devient le moteur central de la révolution énergétique, combinant la réduction des impacts environnementaux avec une croissance économique durable

Pour réduire l'écart qui le sépare des pays producteur d'innovarion, le Maroc a mis en place des stratégies pour stimuler la recherche et développement, l'innovation et donner ainsi un élan au secteur des énergies renouvelables d'une part et respecter ses engagements internationaux envers le développement durable.

*2.2.1 Cadre stratégique du système national de la recherche et de l'innovation « SNRI »*

Le Maroc a mis en place plusieurs mesures touchant plusieurs domaines pour encourager l'innovation (Stratégie « Maroc Innovation », Vision stratégique de la Réforme de l'enseignement 2015-2030 ...). L'agrégation de l'ensemble de ces mesures nous donne le Système National et Recherche et d'Innovation (SNRI). Il a également enforcé et modernisé le cadre normatif de la recherche et développement [5]

Contraiement à l'énergie, le cadre institutionnel du SNRI est très hétérogène même si la réglementation attribue à chaque entité des missions bien définies. (voir figure nº4)

L'Instance Nationale d'Evaluation du Système d'Education, de Formation et de Recherche (INESFRS) dans son rapport d'évaluation de la recherche scientifique et technologique au Maroc de 2022 conclue que : « il n'existe aucun document de politique publique qui dresse l'architecture cible du système de recherche dans sa globalité. Ce constat est en soi un indicateur de la complexité de ce système et de la difficulté de la mise en cohérence de ses composantes ».

[5] Le cadre normatif du SNRI est composé de plusieurs loi comme la loi n°1-93-364, La loi n°10-02, la loi n°08-00 … )

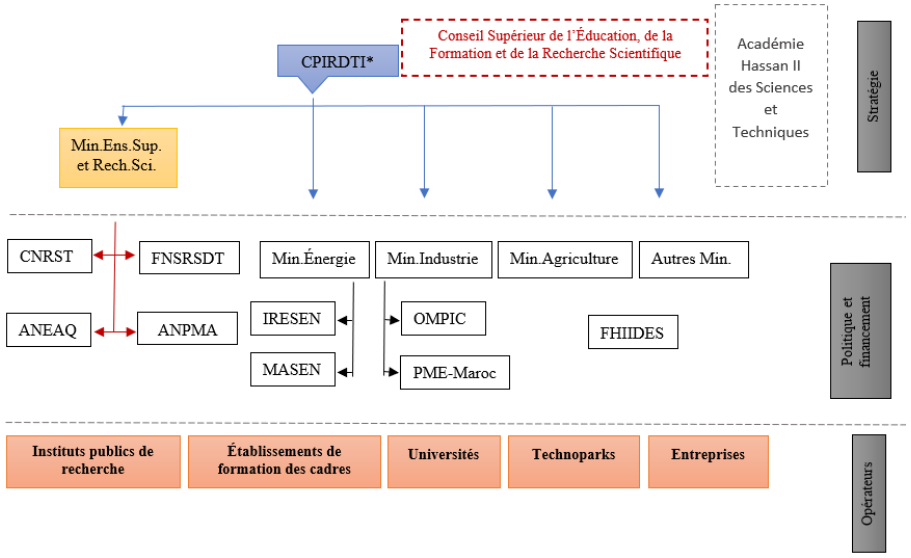



*Figure 4 : Schéma de la gouvernance institutionnelle de l'innovation au Maroc (Source : Le rapport sectoriel 2022 du Conseil Supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, la recherche scientifique et technologiques au Maroc)*

### *2.2.2 Innovation au Maroc: Un potentiel pour l'éco-innovation dans les EnR*

Durant la dernière décennie, le rôle des entreprises innovantes dans la transformation économique s'est affirmé de manière assez significative à travers l'émergence et le développement d'un système de startups incarnant le potentiel nécessaire pour ancrer l'économie marocaine au cœur de la compétitivité des marchés de l'avenir. Selon la SFI, le Maroc compte plus de 2.000 startups actives et 70 structures d'accompagnement .
L'innovation au Maroc est caractérisée par une faible dynamique du secteur privé. Bien qu'elles soient confrontées à un paysage en constante évolution, les entreprises marocaines hésitent encore à s'ouvrir aux opportunités découlant de la vulgarisation des technologies et à explorer les opportunités émergentes qu'elles peuvent générer.
Aussi, il existe un grand décalage entre les dépôts nationaux d'origine marocaine et les dépôts nationaux d'origine étrangère comme le montre la figure ci-dessous.
Le paysage de la *R& D au Maroc a connu, ces dernières années, une dynamique importante* à travers l'émergence et le développement d'un système de startups incarnant le potentiel nécessaire pour ancrer l'économie marocaine au cœur de la compétitivité des marchés de l'avenir. Selon la SFI, le Maroc compte plus de 2.000 startups actives et 70 structures d'accompagnement.
Toute fois et malgrè cette dynamique, l'innovation au Maroc est caractérisée par une faible dynamique du secteur privé. Bien qu'elles soient confrontées à un paysage en constante évolution, les entreprises marocaines hésitent encore à s'ouvrir aux opportunités découlant de la vulgarisation des technologies et à explorer les opportunités émergentes qu'elles peuvent générer.
Aussi, il existe un grand décalage entre les dépôts nationaux d'origine marocaine et les dépôts nationaux d'origine étrangère comme le montre la figure ci-dessous.

*Figure 5 : Dépôts de brevet par origine*
*(Source : OMPIC)*

Face à cette situation, le Maroc s'est appuiyé sur la collaboration internationale pour aller de l'avant avec ses objectifs énergétiques. Il a pu introduire des nouvelles technologies dans ses projets énergétiques grâce au mécanisme d'appel à projets pour les différentes stations des EnR qui a permis l'entrée sur le marché marocain de grandes entreprises étrangères spécialisées dans le domaine avec leur savoir-faire et leur capacité financières pour réaliser des centrales de production d'énergie renouvelable.

## 3. DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION DANS LES ÉNERGIES RENOUVELABLES AU MAROC

Après l'analyse des objectifs et des réalisations de l'innovation et des EnR au Maroc, nous allons essayer de pousser notre recherche en recueillant une base de données validée par la littérature répondant à notre problématique centrale et à nos hypothèses.
Nos hypothèses se déclinent comme suit :

- Hypothèse 1 : Une augmentation de la propension à collaborer avec de pays tiers dans les technologies liées à l'environnement stimule l'innovation dans les EnR à long terme.
- Hypothèse 2 : Des recettes importantes provenant des taxes liées à l'environnement est associé à une augmentation de l'innovation dans les EnR au Maroc à long terme.
- Hypothèse 3 : Autant on épuise de l'énergie fossile autant on cherche à innover dans les énergies renouvelables

### 3.1 L'approche économétrique

*3.1.1 Spécification du modèle*

On a opté pour la regression multiple comme modèle répondant à notre problématique centrale.

- Le modèle fonctionnel prend la forme : $\boldsymbol{LB = f(LT, LCOL, LEE)}$
- Le modèle développé prend la forme : $\boldsymbol{BV = \beta_0 + \beta_1 LT + \beta_2 LCOL + \beta_3 LEE + \varepsilon_t}$

Avec :

$\boldsymbol{\beta_0}$ : L'ordonné à l'origine, ou la constante

$\boldsymbol{\beta_1\ \beta_2\ \beta_3}$ : Les coefficients à estimer

$\boldsymbol{\varepsilon_t}$ : Terme d'erreur

| Variables (en LOG) | Notation | Description | Source |
|---|---|---|---|
| **Brevets dans le domaine des EnR** | LB | Représente le nombre de brevets déposés dans le domaine des énergies renouvelables. | IRENA |
| **Recettes provenant des taxes liées à l'environnement** | LT | Mesure les recettes gouvernementales générées par les taxes environnementales en pourcentage du Produit Intérieur Brut (PIB). | OCDE |
| **La collaboration avec de pays tiers dans les technologies liées à l'environnement** | LCOL | Propension à collaborer avec de pays tiers dans les technologies liées à l'environnement | OCDE |
| **Épargne rajustée : épuisement de l'énergie (% du RNB)** | LEE | C'est le rapport de la valeur du stock des ressources énergétiques sur la durée d'exploitation des ressources restantes (plafonnée à 25 ans). Il concerne le charbon, le pétrole brut et le gaz naturel. | Banque Mondiale |

*Tableau 1 : Description des variables et sources de données*

*(Source : Réalisé par l'auteur)*

### 3.2 Principaux résultats

En faisant recours aux techniques économétriques d'analyse des séries temporelles, on a trouvé que les recettes provenant des taxes liées à l'environnement ont un effet dissuasif sur les brevets, tandis que la collaboration internationale et l'épuisement de l'énergie stimulent les brevets.

### 3.3 Discussion des résultats

*3.2.1 la taxe environnementale*

Le modèle nous a permis de relever qu'au Maroc, les recettes de la fiscalité environnementale ne permettent pas de produire un impact positif sur la production de l'innovation dans le domaine des énergies renouvelables.

la fiscalité environnementale au Maroc est axée sur la consommation respectueuse de l'environnement plutôt que sur l'innovation. Elle se compose principalement d'exonérations et de réductions de TVA pour des activités liées aux énergies renouvelables. Comme réduction de la TVA sur les chauffe-eaux solaires. Elle ne favorise pas clairement l'innovation.

Elle ne cible pas en premier lieu l'incitation à innover, elle n'est pas à même de constituer un instrument de politique en faveur de l'innovation pour les énergies renouvelables.

Le principe de double dividende n'apparait pas dans ce type de fiscalité à l'exception de la taxe sur le ciment dont les recettes sont affectées à la lutte contre l'habitat insalubre.

*3.2.2 La collaboration internationale dans les technologies environnementales*

Le modèle nous a permis de relever que la collaboration internationale stimule l'innovation dans les EnR au Maroc. En effet, l'état d'avancement des projets prévus par la stratégie énergétique et les réalisations ont pris une cadence assez importante grâce à l'apport crucial de la colaboration internationale

L'apport de ce partenariat peut être illustré à travers l'exemple du Projet d'Énergie Solaire «Noor»

Le coût du projet dépassant les 7 000 millions de dirhams a été financé entre autres par l'Union européenne, Banque mondiale ; Banque africaine de développement. La réalisation du projet

est portée par la société saoudienne Acwa Power.La technologie déployée a été réalisée par une société japonaise.

*3.2.3 l'épuisement de l'énergie*

Nos résultats empiriques ont montré que la variable « épuisement de l'énergie » impacte positivement l'innovation dans les Énergies Renouvelables.

Ce résultat s'inscrit parfaitement dans le contexte de la règle de Hotelling. Conformément à cette règle, à mesure que les ressources non renouvelables se raréfient, leur valeur augmente. Cette raréfaction croissante pousse à la recherche d'alternatives plus durables, renforçant ainsi la nécessité d'une transition vers des sources d'énergie renouvelables, et ainsi l'innovation dans ce domaine.

## 4.CONCLUSION

Dans le cadre de ce travail, nous avons exploré l'état actuel des énergies renouvelables au Maroc, et mis l'accent sur les contraintes et défis pour l'émergence d'un véritable écosystème innovant incitatif qui accompagnerait le développement de ces filières et de leur chaine de valeurs.

A travers notre modèle économétrique, nous avons essayé de vérifier nos hypothèses de départ : dans le contexte marocain, l'importance des partenariats internationaux et du transfert de technologies pour soutenir l'innovation au Maroc ; l'épuisement des ressources énergétiques traditionnelles incitent à innover davantage dans les énergies renouvelables. En revanche, la fiscalité environnementale (recettes générées) semble avoir un effet négatif sur l'innovation dans ce domaine. Elle nécessite une clarification et une réorientation pour être érigée en mesures fiscales disposant de finalités bien établies. Pour atteindre cet objectif, il convient à l'État de reconsidérer sa fiscalité en s'inspirant des modèles réussis adaptables à son contexte socio-économique.

## BIBLIOGRAPHIE :


1- Aghion, P., Howitt, P., & Bursztyn, L. (2009). The economics of growth. MIT Press.
2- BENNIS, L. (2023) «*La finance verte au Maroc : enjeux et perspectives à l'ère du changement climatique*», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 4» pp : 29 – 61.
3- CNUCED : Rapport sur l'investissement dans le monde 2023. *investir dans les énergies renouvelables*. Juillet 2023.
4- CUGUSI B. janvier 2008, « *Le système national d'innovation au Maroc* ». Centro Studi di Politica Internazionale. Document de travail Technologie, innovation et croissance économique au Maroc, Revue Critique économique, Hiver 2003.
5- Dinçer, İ. (2000). *Renewable energy and sustainable Development : A crucial review.* Renewable & Sustainable Energy Reviews, 4(2), 157 175. https://doi.org/10.1016/s1364-0321(99)00011-8.
6- Ellabban, O., Abu-Rub, H., & Blaabjerg, F. (2014). *Renewable energy Resources : current status, future prospects and their enabling technology*. Renewable & Sustainable Energy Reviews, 39, 748 764.
7- Hugo Pillu, Gilles Koléda : *Déterminants de l'innovation dans les technologies énergétiques efficientes et renouvelables*. Revue Économie & prévision 2011/1-2 (n° 197-198), pages 105 à 128.

8- IRENA (2021), *Perspectives pour les transitions énergétiques mondiales : Trajectoire vers l'objectif de 1.5°C,* Agence internationale pour les énergies renouvelables, Abou Dhabi.
9- Meunier, F. (2010). *Les énergies renouvelables* (2e éd). le Cavalier bleu éd.
10- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). *Politique environnementale, innovation technologique et dépôts de brevets*. Organization for Economic Cooperation & Development.
11- OMPIC *Rapport d'activité 2021.*

# L'impact des dépenses en Recherche et Développement sur la performance de l'entreprise : Revue de littérature systématique

**ELKHARRAZ Abdelilah**
*ENCG de Tanger, UAE*
*aelkharraz@uae.ac.ma*

**FERRASSI Jihad**
*ENCG de Tanger, UAE*
*jihad.ferrassi@etu.uae.ac.ma*

***Résumé :***
Dans la dernière décennie la recherche et développement sont devenus une pratique tendance pour les entreprises pour dire qu'elles maintiennent leur position concurrentielle, vu qu'ils sont liés à la croissance et à la rentabilité économique.
Notre étude s'intéresse en premier lieu à présenter une revue systématique de littérature, en utilisant d'abord le moteur de recherche « Bibtex », pour recenser les articles traitant le lien entre la R&D et la performance financière de l'entreprise sur la base de données Scopus, de la période qui s'étale entre 2018-2023.Et puis en appuyant sur l'outil « Bibliometrics » pour analyser les résultats obtenus. Afin de savoir si les dépenses en R&D peuvent être considérés comme des investissements liés à l'obtention d'une meilleure rentabilité.

***Mots clès :***
Revue de littérature systématique, performance d'entreprise, R&D

***Abstract:***
*In the last decade, research and development have become a trendy practice for companies to maintain their competitive position, as they are linked to growth and economic profitability.*
*Our study presents a systematic review of the literature, first by using the "Bibtex" search engine to identify articles on the link between R&D and corporate financial performance in the Scopus database for the period 2018-2023, and second by using the "Bibliometrics" tool to analyse the results obtained. The aim is to find out whether R&D expenditure can be considered as an investment linked to improved profitability.*

***Keywords:*** *Systematic literature review, firm performance, R&D*

## INTRODUCTION :

L'impact des dépenses en recherche et développement (R&D) sur la performance des entreprises est un sujet complexe et crucial dans le paysage économique actuel. Au cours de la dernière décennie, la R&D est devenue une pratique courante pour les entreprises qui cherchent à maintenir leur compétitivité .Cette revue de littérature systématique vise à explorer ce que la communauté scientifique a repéré à propos de cette relation entre la R&D et la performance financière des entreprises.

En somme, cette revue de littérature systématique offre un aperçu sur les différents facteurs qui influencent le volume des dépenses en R&D et souligne l'importance de prendre en compte les spécificités de chaque entreprise et de sa situation pour prendre des décisions éclairées en matière de R&D. La recherche et le développement demeurent un élément central pour la croissance et la compétitivité des entreprises, mais elles nécessitent une gestion avisée pour maximiser leurs avantages tout en minimisant leurs inconvénients sur la performance financière.

## METHODOLOGIE :

Pour répondre à la question principale de notre étude on a procédé à cinq étapes :

Premièrement, on a établi le choix de la base de données d'où extraire la documentation qui fera l'objet de notre étude ; le choix était entre : Web of science, Scopus, Google scholar, Science Direct, et Cairn.info.

Finalement on s'est basé sur Scopus, vu qu'il représente un nombre large de document et aussi puisqu'il contient des publications qui couvrent plusieurs disciplines et zones géographiques.

Deuxièmement, sur Scopus on a utilisé les mots clés suivants : « Firm profitability » AND « R&D » ; on s'est retrouvé avec 264 documents au total.

Troisièmement, on a procédé au filtrage de la documentation. Notre étude a exclu les livres, les ouvrages, et les communications ; et s'est intéressé seulement aux articles et revue qui ont réussi à être publié dans des journaux académiques, puisqu'ils représentent une grande crédibilité, ainsi qu'un niveau méthodologique élevé.

De même notre étude n'inclus que les articles publiés en anglais. Ainsi les articles qui appartiennent à des domaines hors : « Business Management Accouting », « Economics Econometrics and Finance », « Social sciences », et « Decesion sciences » ; ont été exclus. Par conséquent on a fini avec 167 articles.

Quatrièmement, on a examiné le titre, le résumé, et les mots clés des articles, pour exclure ceux qui ne traitent pas réellement la question principale de notre étude. Enfin on a eu 111articles à analyser.

En cinquième et dernière étape, on a analysé les articles en appuyant sur les résumés, et les graphiques bibliométriques, qu'on a pu soustraire de « BIBLIOMETRICS »afin de répondre aux questions de notre étude :

1-Les dépenses en recherche et développement ont-elles un lien significatif avec la performance financière de l'entreprise ?

2-L’impact de R&D est-il positif ou négatif sur la performance financière de l’entreprise ?

3-Coopérer avec d’autres concurrents en matière de R&D est-il une bonne décision pour booster la performance d’une entreprise ?

4 – Quels sont les éléments qui peuvent influencer le volume des dépenses en R&D ?

DISCUSSIONS ET RESULTATS :

Les dépenses en recherche et développement ont-elles un lien significatif avec la performance financière de l’entreprise ?

Dernièrement les études portent plus d’attention à la relation qui lie les dépenses en recherche et développement et la performance financière de l’entreprise, d’abord il est question de s’assurer de l’existence d’un lien significatif.

Dans la documentation recensée la majorité des auteurs ont affirmé que généralement un impact sur la performance d’une entreprise. Investir dans la R&D peut conduire à de nouvelles découvertes technologiques, cela peut également améliorer la qualité des produits existants et ouvrir de nouvelles opportunité commerciales, comme il peut alourdir le passif de l’entreprise, l’impact varie en fonction de nombreux facteurs notamment le secteur d’activité, la stratégie de l’entreprise et la manière gère et mets en œuvre ses investissement en R&D.

L’impact de R&D est-il positif ou négatif sur la performance financière de l’entreprise ?

Certains auteurs déclarent que les entreprises qui allouent des ressources substantielles à la recherche et développement (R&D) bénéficient d'une performance financière améliorée à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elles affichent généralement une rentabilité plus élevée grâce à leur capacité à développer des produits, services, ou technologies innovants qui leur permettent de maintenir des marges bénéficiaires supérieures. De plus, ces investissements renforcent la résilience des entreprises face à la concurrence, les rendant mieux préparées à affronter des défis tels que des guerres commerciales ou des perturbations économiques, tout en optimisant leur capacité à attirer de nouveaux clients sur des marchés alternatifs. Dans les secteurs caractérisés par des cycles technologiques longs, la R&D crée des barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents, assurant ainsi une rentabilité et une valeur plus élevées pour les entreprises existantes. De plus, les entreprises des marchés émergents qui investissent dans la R&D pour se différencier voient leur part de marché, leur rentabilité, et la qualité de leurs gains s'améliorer. Dans le secteur pharmaceutique en Inde, les entreprises qui investissent davantage dans la R&D obtiennent de meilleurs rendements, renforçant ainsi la compétitivité de l'ensemble du secteur. En outre, l'innovation organisationnelle, l'implication simultanée dans la R&D et les activités d'exportation, et la protection de la propriété intellectuelle à travers l'obtention de brevets sont autant de facteurs contribuant à une meilleure rentabilité et une gestion efficace des entreprises. En fin de compte, bien que les avantages de la R&D puissent prendre du temps à se manifester pleinement, il est indéniable que ces investissements jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière des entreprises, sur le long terme.

D’autres auteurs affirment que les dépenses en recherche et le développement (R&D) ont traditionnellement été perçus comme ayant un impact négatif sur la rentabilité des entreprises en raison de leurs coûts initiaux élevés. Cependant, une analyse plus approfondie révèle que la R&D joue un rôle essentiel dans la performance financière des entreprises. Avant la crise financière, ces investissements ont effectivement réduit les marges bénéficiaires, mais à long terme, ils ont renforcé la capacité d'innovation et la résilience des entreprises qui y ont recouru. Pendant les périodes de crise, les entreprises qui maintiennent ou augmentent leurs investissements en R&D connaissent une amélioration de leur rentabilité, car cela leur permet de rester compétitives, de lancer de nouveaux produits adaptés au marché et d'exploiter les opportunités. La réduction des coûts de R&D en réponse à des charges fiscales plus élevées peut être une erreur stratégique, car cela nuit à la capacité de l'entreprise à innover et à maintenir sa compétitivité à long terme. En fin de compte, la R&D émerge comme un outil crucial pour soutenir la performance financière des entreprises, à condition qu'elles reconnaissent sa valeur stratégique à toutes les étapes de leur développement.

Coopérer avec d’autres concurrents en matière de R&D est-il une bonne décision pour booster la performance d’une entreprise ?

La coopération avec d'autres concurrents en matière de recherche et développement (R&D) peut être une décision complexe, car elle comporte à la fois des avantages et des inconvénients pour la performance d'une entreprise. D'une part, il est clair que la R&D non coopératifs peuvent entraîner une externalité négative, poussant les entreprises à investir plus que nécessaire pour minimiser les coûts et à entrer dans une course aux armements technologiques. Cependant, une entreprise commune de recherche (ECR) offre la possibilité d'internaliser cette externalité, ce qui peut accroître les bénéfices des entreprises. De plus, la collaboration en R&D, en particulier lorsque des entreprises ont des technologies et un leadership différents, peut renforcer leur dépendance mutuelle. Dans de tels cas, l'entreprise focale doit céder une plus grande part de ses bénéfices à l'entreprise partenaire pour encourager une collaboration durable et réduire les effets de goulot d'étranglement en matière de R&D. Bien que la R&D collaborative puisse avoir un impact négatif sur la rentabilité à court terme, elle stimule l'innovation technologique et la compétitivité du marché, favorisant ainsi la performance à long terme. De plus, les entreprises qui coopèrent en R&D ont tendance à présenter une productivité plus élevée que celles qui ne le font pas, ce qui peut renforcer leur position sur le marché. En fin de compte, la décision de coopérer en matière de R&D doit être soigneusement évaluée en fonction des circonstances spécifiques de chaque entreprise, en tenant compte à la fois des avantages à court terme et des avantages à long terme qu'une telle collaboration peut offrir.

Quels sont les éléments qui peuvent influencer le volume des dépenses en R&D ?

Le volume des dépenses en recherche et développement (R&D) est influencé par une multitude de facteurs complexes. En Chine, la privatisation des entreprises d'État, bien qu'elle stimule l'innovation et améliore l'efficacité et les exportations, entraîne une diminution de la rentabilité, ce qui souligne le compromis entre investir dans la R&D et maintenir des marges bénéficiaires solides. Les entreprises qui adoptent une stratégie de concurrence axée sur la qualité sont enclines à investir dans la R&D, car cela nécessite des employés hautement qualifiés et des actifs incorporels tels que la R&D, ce qui favorise l'innovation.

Cependant, la productivité de la R&D dépend de la taille de l'entreprise, de sa rentabilité financière et de sa propriété étrangère, et même de la personnalité des dirigeants. Les dirigeants trop confiants ont tendance à dépenser davantage en R&D, ce qui amplifie l'effet des facteurs financiers tels que la liquidité ou la rentabilité de l'entreprise, mais cela peut également entraîner

un investissement inefficace et un impact négatif sur la valeur globale de l'entreprise. En somme, les décisions en matière de R&D sont le résultat d'un équilibre délicat entre la nécessité d'innover, les contraintes financières et les ambitions stratégiques de l'entreprise, tout en prenant en compte des variables telles que la propriété, la taille et le niveau de confiance des dirigeants.

## BIBLIOGRAPHIE : EXTRAIT DE BIBLIOMETRICS


Colombo S;Lambertini L;2023; ‘’R&D Investments With Spillovers And Endogenous Horizontal Differentiation’’

Bárcena-Ruiz Jc; Garzón Mb;Sagasta A;2023 ‘’Environmental Corporate Social Responsibility, R&D And Disclosure Of “Green” Innovation Knowledge’’

Zhang Z; Zhu H;Zhou Z;Zou K;2022; ‘’How Does Innovation Matter For Sustainable Performance? Evidence From Small And Medium-Sized Enterprises’’

Dimitropoulos Pe;2020; ‘’R&D Investments And Profitability During The Crisis: Evidence From Greece’’

Mao Y; 2021; ‘’Managing Innovation: The Role Of Collateral’’

Jain M;Kaur S; 2023; ‘’Determinants Of Energy Intensity Trends In Indian Metallic Industry: A Firm-Level Analysis’’

Altun A;Turan T;Yanikkaya H; 2023 ;‘’Do Turkish Firms Benefit From Gvc Participation?’’

Leung Ty;Sharma P; 2021; ‘’Differences In The Impact Of R&D Intensity And R&D Internationalization On Firm Performance – Mediating Role Of Innovation Performance’’

Liu D;Wang Q;Wang A;Yao S; 2023; ‘’Export Profitability And Firm R&D: On China's Export Diversification Under Trade War’’

Yang F;Kong J;Liu T;Ang S; 2022 ;‘’Cooperation And Coordination In Green Supply Chain With R&D Uncertainty’’

Escrihuela-Villar M;Guillén J; 2021; ‘’On The Effect Of Imperfect Collusion On Profitability And R&D

Cao S;Wu J;Wang C;Fang Z;Cui X; 2023; ‘’Academic Independent Director Abnormal Resignations And R&D Investment: Evidence From China’’

# The role of industry 4.0 in sustainable supply chain: A systematic literature review

**AL MERIOUH Youssef**
*National School of Commerce and Management of Tangier*
*Abdelmalek Essaâdi University*
*Al_meriouh@yahoo.fr*

**ELAAGUIR Oumaima**
*National School of Commerce and Management of Tangier*
*Abdelmalek Essaâdi University*
*Elaaguir.oumaima@etu.uae.ac.ma*

***Abstract***
*Companies were driving to implement Industry 4.0 (I4.0), in order to take advantage of every opportunity to practice management processes with the highest level of sustainability in recent years as a result of the fourth industrial revolution and digital supply chains.*
*Although these new technologies' potential impacts on industrial activity have been extensively researched, consideration of these applications for promoting sustainability is relatively new. Therefore, the aim of this contribution is to enrich the current literature by gathering the new studies that focus on the sustainable potential of Industry 4.0 within SCM field .*

***Keywords:*** *Industry 4.0, Sustainable supply chain, SCM, Internet of things, Environmental sustainability*

## *Introduction*

Building a modern and sustainable supply chain gained velocity during the COVID-19 epidemic thanks to the adoption of Industry 4.0 technologies and sustainable supply chain practices. Emerging economies faced problems as a result of the pandemic and the Russia-Ukraine war, which highlighted the necessity for cutting-edge technology to maintain operations and boost output. Although earlier research has looked at how advanced technologies affect performance directly, little is known about how these technologies interact with sustainable practices and how they function as a mediator between Industry 4.0 and sustainable supply chain performance.

Global corporate executives and decision-makers have been analyzing Industry 4.0 in the twenty-first century and the changes it represents. The goal of global manufacturing has been to maximize output from limited natural resources while reducing adverse effects on the environment and society since the first industrial revolution in the 18th century. The effects of Industry 4.0 on the environment, economy, and society are drawing increased attention, as is the possibility that this new paradigm in technology will advance long-term sustainability. Nevertheless, global value chains have been disrupted by drop-in commerce and supplier scarcity. As a result, Industry 4.0 and automated digital platforms have made it possible for businesses to incorporate environmentally friendly production methods at a level that wasn't

previously possible[6].Green and lean technologies are prioritized in Industry 4.0 because they are respectful to the environment[7].

In this regard, a lot of academics have emphasized the prospective benefits of incorporating these technologies into SSCM systems, raising optimistic expectations and exhilaration[8]. Studies exploring the interaction between SSCM and I4.0 are presented in the literature, while the subject is still relatively new. This article seeks to fill that gap in the literature by outlining the current stat of art of the interrelationship between SSCM and I4.0, providing a paradigm for outlining the interplay, and laying the groundwork for further research in this area. Consequently, we formulate the subsequent research inquiry:

RQ: How Industry 4.0 drives sustainability in supply chains?

This study makes a theoretical contribution by aggregating contemporary concepts, I4.0 technologies and sustainable practices; using the PRISMA statement method.

## 1. THEORETICAL FRAMEWORK

### 1.1. Industry 4.0

The concept of Industrial Revolution "is applicable to a situation where there

is a development of productive technological capacity through creativity with a relevant impact

on the economic, environmental, and social dimensions"[9]. Well, industry 4.0 is related to the fourth industrial revolution, also called Digital Revolution,That can be characterized as the application of information and communication technologies in industry. Computer technology manufacturing processes are extended through a network connection, improving contact and communication with other facilities and bringing self-knowledge production[10]. The digitalization of I4.0 helps to connect different entities across the whole supply chain through real time information [11]. Because of this interconnection, different entities will be able to cope with the fluctuations in the environmental factors thanks to artificial intelligence[12]. The principle of Industry 4.0 is to bring new digital technologies into the industry to deliver their capabilities and benefits in products and processes[13]. Without a doubt, Industry 4.0 will have a significant impact on supply networks, production systems, and other industrial operations. It

6 Han, H., & Trimi, S. (2022). Towards a data science platform for improving SME collaboration through Industry 4.0 technologies. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121242..

7 Sony, M., & Naik, S. (2020). Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review. Benchmarking: An International Journal, 27(7), 2213-2232.

8 Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. International Journal of Production Research, 59(7), 1976-1992.

9 Fonseca, L. M. (2018, October). Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions and envisioned benefits. In Proceedings of the international conference on business excellence (Vol. 12, No. 1, pp. 386-397).

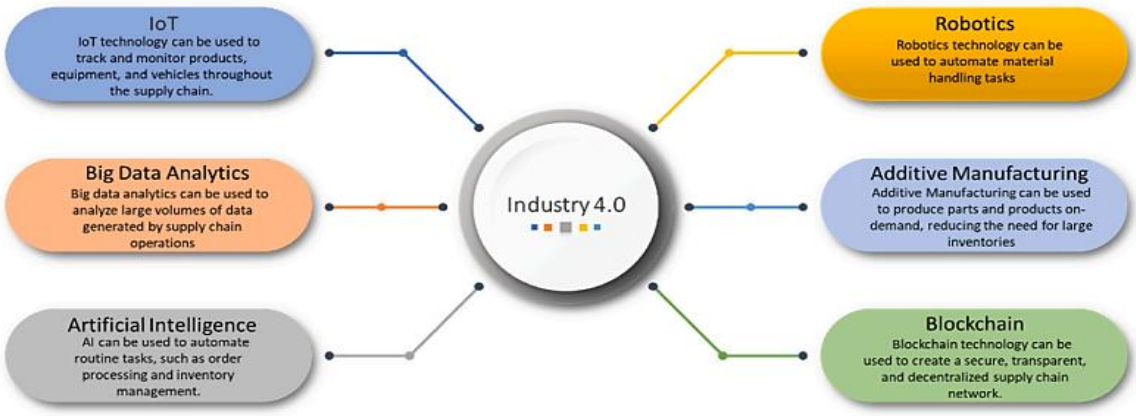
10 Sharma, A., & Singh, B. J. (2020). Evolution of industrial revolutions: A review. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 9(11), 66-73.

11 Chiarini, A., & Kumar, M. (2021). Lean Six Sigma and Industry 4.0 integration for Operational Excellence: evidence from Italian manufacturing companies. Production planning & control, 32(13), 1084-1101.

12 Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. et Kohl, H. (2016). Approche holistique de la gestion des ressources humaines dans l'Industrie 4.0. Procedia Cirp , 54 , 1-6.

13 Nicolae, A., Korodi, A., & Silea, I. (2019). An overview of industry 4.0 development directions in the industrial internet of things context. Rom. J. Inf. Sci. Technol, 22(3-4), 183-201.

will result in improved resource allocation, greater transparency, and better visibility. New technologies that are part of the fourth industrial revolution will undoubtedly impact how goods and services are made and marketed, upending established business practices and bringing with them entirely new opportunities and business models[14]. Additionally, it will enhance relations with customers by enabling one to meet and adjust to current market demands. Businesses that embrace Industry 4.0 will increase value creation, reduce risks, and strengthen their competitive position.




Applications of I4.0 technologies in SC[15]

### 1.2. Sustainable supply chain management

From raw materials to final consumers, every person, business, resource, activity, and technological advancement involved in the manufacture and distribution of a good or service is connected by a supply chain. As a result, it includes every step of the value creation process, including sourcing raw materials, producing goods, controlling inventories, marketing, and distribution. Therefore, this network of diverse organizations active in both upstream and downstream aspects of the manufacturing process plays a critical, if not pivotal, role in the operations of the major industry actors.

Given the wide range of stakeholders and activities covered by the supply chain, it is easy to imagine that businesses looking to implement a more sustainable approach might have to focus their expenses and efforts on this particular aspect of their operations.

Furthermore, the influence of an end-to-end supply chain on emissions is more than five times more significant than a company's direct activities, according to Carbone disclosure Project, a nonprofit organization that encourages environmental transparency.

[14] Pereira, AC et Romero, F. (2017). Une revue des significations et des implications du concept Industrie 4.0. Fabrication Procedia , 13 , 1206-1214.
[15] Karmaker, C. L., Al Aziz, R., Ahmed, T., Misbauddin, S. M., & Moktadir, M. A. (2023). Impact of industry 4.0 technologies on sustainable supply chain performance: The mediating role of green supply chain management practices and circular economy. Journal of Cleaner Production, 419, 138249.

The increasing effect of supply chain operations on non-renewable resources and global warming is prompting businesses to evaluate the significance of sustainability in their supply chain processes[16]. Moreover, current pressures from government regulations and laws, consumers with their growing concerns, investors, and other stakeholders are pushing organizations to integrate sustainability concepts into their decision

making objectives [17]. This growing awareness and the need to address the issue of sustainability in their operations has led to the advent of the concept of Sustainable Supply Chain, which is defined as: "The management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions

of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account

which are derived from customer and stakeholder requirements"[18]. Simply put,the Sustainable Supply Chain principle logically emphasizes the need to address economic, social, and environmental dimensions

## 2. Methodology

To achieve our research objectives, we need to carry out a systemic literature review based on the Prisma statement method, using the Zotero bibliographic reference management software.

The literature review was carried out using four scientific databases: Cairn.info, Web of Science, Science Direct and Scopus. Exclusion criteria included duplicate articles, articles published before 2019, articles published in languages other than English and French, and documents other than journal articles and review articles. journal and review articles.

The search strings were constructed with three main groups of keywords. The first group

concerns industry 4.0, the second group highlights the logistics 4.0,and the third focuses on sustainable supply chain management; and in order to target the greatest number of articles, synonyms have been used as presented in the table below:

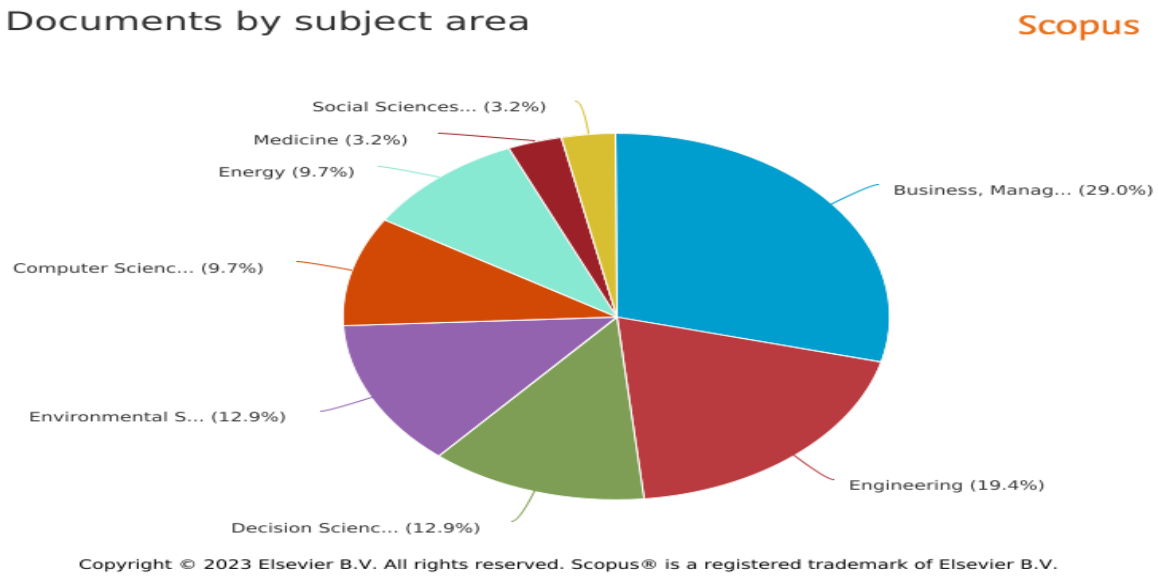
| **Key words** | **Synonym 1** | **Synonym 2** | **Synonym 3** |
|---|---|---|---|
| Industry 4.0 | Digital production | Digital manufacturing | Smart factory |
| Logistics 4.0 | Supply chain 4.0 | Digital Supply chain | |
| Sustainable supply chain management | Green supply chain management | | |

After the application of the inclusion and exclusion criteria presented above, a final list of

papers for the literature review could be identified.

[16] Narimissa, O., Kangarani-Farahani, A. et Molla-Alizadeh-Zavardehi, S. (2020). Évaluation des performances de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement : dimensions et aspects. *Développement durable* , *28* (1), 1-12.
[17] Jian, J., Guo, Y., Jiang, L., An, Y., & Su, J. (2019). A multi-objective optimization model for green supply chain considering environmental benefits. *Sustainability*, *11*(21), 5911.
[18] Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of cleaner production, 16(15), 1699-1710

We noticed that our topic touches plenty subject areas, here is a chart that analyse search results




**Results and discussion**

Through literature analysis, 20 articles were identified that directly and indirectly satisfied our criteria and helped us to establish the interrelationships between I4.0 and SSCM.

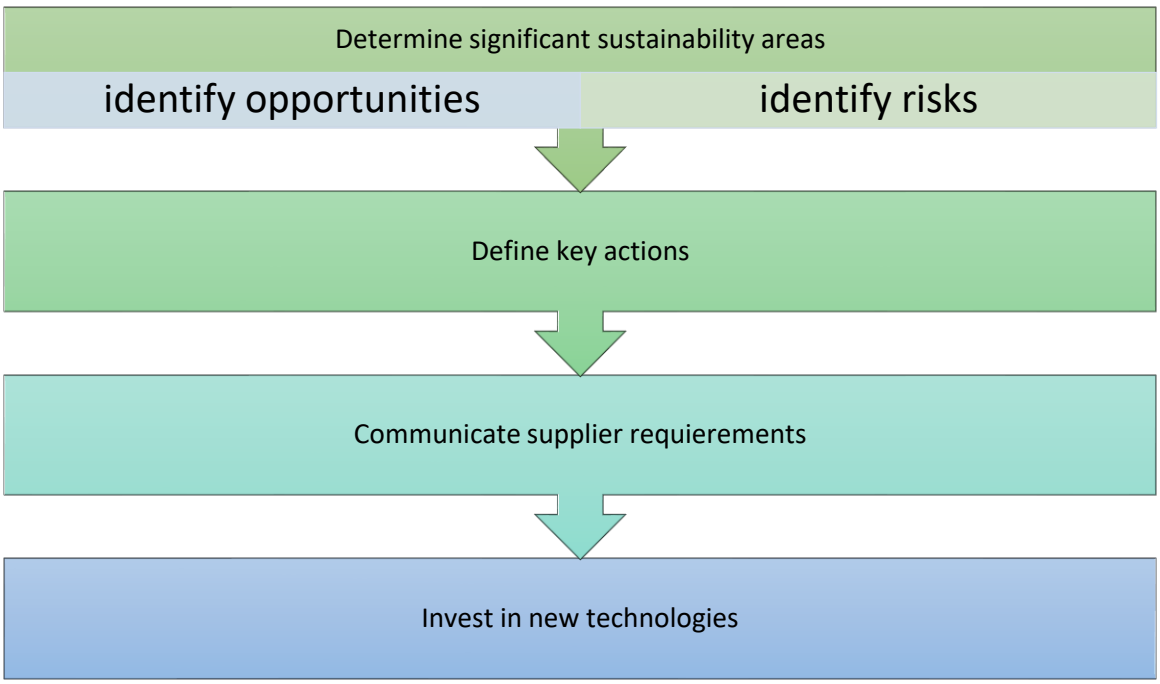
Industry 4.0 influences on supply chain through data storage, data assessment, performance evaluation and data inquiry. All these factors show a positive role to reflect the positive effect of Industry 4.0 on supply chain sustainability.

The merits of digital technologies for transforming performance are now widely recognized, and a few contributions can also be seen for connection of digital transformation

with SSCM principles .However, how digitalization can facilitate or hinder the way in which manufacturing firms use and encourage the development of green practices with their suppliers is still challenging.

Although I4.0 and SSCM are complimentary projects conceptually, they are not always compatible with information technology. Nevertheless, businesses should strive to implement both in a way that will allow them to attain sustained competitiveness.

Following an analysis of the many Industry 4.0 technologies and their potential to improve environmental, social, and economic sustainability, we can provide a framework that businesses might use to establish a sustainable supply chain.




**Conclusion**

The aim of this work is to investigate if Industry 4.0's new technologies can support a sustainable approach in the supply chain, given its increasing involvement in it.

Its shown, that The benefits of implementing a sustainable supply chain are numerous and for the most part, similar to those already mentioned above regarding Corporate Social Responsibility (reducing operating costs, organizational reputation, partnerships opportunities, employee and consumer engagement). However, other benefits specific to the supply chain can be achieved. For example, assessing your suppliers' strategies and reliability can ensure supply continuity and better risk mitigation. Then, it can also facilitate innovation by working more straightforwardly with all your suppliers.

Businesses need to adopt an eco-friendlier posture.  The tracking and monitoring of waste, energy usage, and overproduction may be made easier by digital technology. By automating processes, these technologies remove uncertainty from all supply chain (SC) operations[19]. This reduces the risk of human mistake. Consequently, Industry 4.0 improves the business's environmental performance by boosting industrial productivity, cutting energy use, and getting rid of waste and uncertainty. Furthermore, Industry 4.0 improves resource management, which is beneficial for the environment, and presents both long-term development prospects and concerns for regulating production expenses[20].

[19] Lai, N. Y. G., Wong, K. H., Halim, D., Lu, J., & Kang, H. S. (2019, March). Industry 4.0 enhanced lean manufacturing. In 2019 8th international conference on Industrial technology and management (ICITM) (pp. 206-211). IEEE.
[20] Candón, E., Martínez-Galán, P., De la Fuente, A., González-Prida, V., Márquez, A. C., Gómez, J., ... & Macchi, M. (2019). Implementing intelligent asset management systems (IAMS) within an industry 4.0 manufacturing environment. IFAC-PapersOnLine, 52(13), 2488-2493.

**REFERENCES:**


Han, H., & Trimi, S. (2022). Towards a data science platform for improving SME collaboration through Industry 4.0 technologies. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121242..

Sony, M., & Naik, S. (2020). Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review. Benchmarking: An International Journal, 27(7), 2213-2232.

Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. International Journal of Production Research, 59(7), 1976-1992.

Fonseca, L. M. (2018, October). Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions and envisioned benefits. In Proceedings of the international conference on business excellence (Vol. 12, No. 1, pp. 386-397).

sharma, A., & Singh, B. J. (2020). Evolution of industrial revolutions: A review. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 9(11), 66-73.

Chiarini, A., & Kumar, M. (2021). Lean Six Sigma and Industry 4.0 integration for Operational Excellence: evidence from Italian manufacturing companies. Production planning & control, 32(13), 1084-1101.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. et Kohl, H. (2016). Approche holistique de la gestion des ressources humaines dans l'Industrie 4.0. Procedia Cirp , 54 , 1-6.

Nicolae, A., Korodi, A., & Silea, I. (2019). An overview of industry 4.0 development directions in the industrial internet of things context. Rom. J. Inf. Sci. Technol, 22(3-4), 183-201.[1] Pereira, AC et Romero, F. (2017). Une revue des significations et des implications du concept Industrie 4.0. Fabrication Procedia , 13 , 1206-1214.

Karmaker, C. L., Al Aziz, R., Ahmed, T., Misbauddin, S. M., & Moktadir, M. A. (2023). Impact of industry 4.0 technologies on sustainable supply chain performance: The mediating role of green supply chain management practices and circular economy. Journal of Cleaner Production, 419, 138249.

Narimissa, O., Kangarani-Farahani, A. et Molla-Alizadeh-Zavardehi, S. (2020). Évaluation des performances de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement : dimensions et aspects. *Développement durable* , *28* (1), 1-12.

Jian, J., Guo, Y., Jiang, L., An, Y., & Su, J. (2019). A multi-objective optimization model for green supply chain considering environmental benefits. *Sustainability*, *11*(21), 5911.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of cleaner production, 16(15), 1699-1710

Lai, N. Y. G., Wong, K. H., Halim, D., Lu, J., & Kang, H. S. (2019, March). Industry 4.0 enhanced lean manufacturing. In 2019 8th international conference on Industrial technology and management (ICITM) (pp. 206-211). IEEE.

Candón, E., Martínez-Galán, P., De la Fuente, A., González-Prida, V., Márquez, A. C., Gómez, J., ... & Macchi, M. (2019). Implementing intelligent asset management systems (IAMS) within an industry 4.0 manufacturing environment. IFAC-PapersOnLine, 52(13), 2488-2493.

# VERS UNE PERFORMANCE GLOBALE ET DURABLE A L'EXPORT REVUE DE LA LITTERATURE

**TEMSAMANI Badr**
*École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*badrtemsamani@gmail.com*

**ABAKOUY Mostafa**
*École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger*
*Université Abdelmalek Essaâdi*

***RESUME***

*La performance globale et durable à l'export est l'un des domaines les plus étudiés mais aussi les plus controversés du marketing international. Ceci étant attribué aux difficultés de conceptualisation, d'opérationnalisation et de mesure du concept par les auteurs, ce qui entrave l'avancement d'une théorie consensuelle.*

*Notre travail de recherche traitera la problématique de la performance globale à l'export et consistera à identifier par la suite l'émergence de la performance durable à l'export.*

*A cet effet, nous avons posé les questions centrales suivantes, de prime abord, comment mesurer la performance globale à l'export ? Puis, quels sont les facteurs influençant ladite performance ? Et finalement, y a-t-il une émergence de la performance durable à l'export, surtout pour la PME ?*

*A cet égard, nous avons jugés opportun d'examiner, à travers une revue de littérature de type « Scoping review », les études les plus pertinentes sur le sujet, et ce en vue d'évaluer et de critiquer les différentes méthodes utilisées dans la littérature pour déterminer une performance globale et durable à l'export.*

*Notre étude contribuera au domaine de recherche en marketing international en fournissant un examen de la portée de la littérature qui évalue les différentes lacunes liées au concept d'une part, et en proposant, d'autre part, des lignes directrices pour améliorer les mécanismes d'une performance durable tenant compte des objectifs de développement durable et des principales implications qui en découlent.*

*Notre article suggèrera plusieurs orientations pour les futures recherches sur la conceptualisation de la performance globale et durable à l'export. Il contribuera à mieux appréhender le rôle joué par le développement durable pour une PME globalement performante.*

***Mots-clés*** *: Performance à l'export, Performance globale et durable à l'export, PME, Revue de littérature.*

***ABSTRACT***

*The overall export performance sustainability is one of the most studied but also one of the most controversial areas in international marketing. This can be attributed to the difficulties encountered during conceptualization, operationalization, and measurement phases of the concept by authors, which hinder the emergence of a consensual theory.*

*Our research article addresses the issue of overall export performance, and aims to identify the emergent of sustainable export performance.*

*To do so, we have asked the following research questions: First of all, how can we measure overall export performance? Second, what factors influence the overall performance? And finally, is there a rise of sustainable export performance, especially for SMEs?*

*In this regard, we deemed it appropriate to examine, through a scoping literature review, the most relevant articles on the subject, so as to assess and critique the various methods used to determine overall export performance sustainability.*

*Our study will contribute to the field of international marketing research by providing a critical scoping review of the literature and assessing the various shortcomings related to the concept on one hand, and on the other hand, by providing guidelines to improve the mechanisms of a sustainable performance, taking into account sustainable development objectives and the main implications that may arise from them.*

*Our article will suggest several directions for future research on the conceptualization of overall export performance sustainability. It will help to better understand the role played by sustainable development in the overall performance of an exporting SME.*

***Keywords:*** *Export performance, Overall and sustainable export performance, SME, Literature review.*

## 1. INTRODUCTION

La notion de performance est dépendante de l'école de pensée ou de la discipline à laquelle appartient l'auteur (sciences de gestion, économie, psychologie, sociologie, etc.), ce dernier l'aborde selon la perspective d'analyse qui lui est propre. Dans le monde des entreprises, on définit la performance comme tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques. Afin de mesurer la notion de performance, les gestionnaires l'ont apprécié par le biais de paramètres de mesures qualifiés comme des indicateurs et des inducteurs de la performance. Des auteurs ont considéré la performance comme étant une variable latente qui est indirectement observable et déduite des autres variables.

L'internationalisation des entreprises a suscité l'intérêt des chercheurs depuis plus d'un demi-siècle. Au début, les premiers travaux ont étudié le comportement de l'entreprise exportatrice, abstraction faite de sa performance à l'export, par la suite on a vu quelques sujets de recherche ayant pour objet la détermination des facteurs internes et externes explicatifs de la décision de l'exportation, d'autres sont venus après pour définir le mode d'internationalisation et les étapes du processus d'internationalisation de l'entreprise.

La performance à l'export est l'un des domaines les plus largement étudiés mais aussi les moins compris et les plus controversés du marketing international. Ce problème peut être attribué aux

difficultés de conceptualisation, d'opérationnalisation et de mesure de la performance à l'export, ce qui conduit à des résultats incohérents et souvent contradictoires. La littérature existante est fragmentée et aucune théorie consensuelle n'a pu voir le jour, ce qui entrave le progrès scientifique et pratique dans ce domaine (Zou et Stan 1998).

La performance à l'export suscite à la fois l'intérêt des gestionnaires d'entreprise, les décideurs politiques et les chercheurs en marketing international. Prônant une vision plus globale et durable pour piloter la performance, les auteurs se sont appuyés sur l'approche systémique, qui met l'accent sur la relation complexe entre l'organisation et son environnement, pour appréhender toute la richesse du concept de la performance globale et durable à l'export, et ce afin de préserver l'équilibre entre les aspirations de toutes les parties prenantes.

Notre travail de recherche traitera la problématique de la performance globale à l'export et consistera à identifier par la suite l'émergence de la performance durable à l'export. A cet effet, nous avons posé les questions centrales suivantes, de prime abord, comment mesurer la performance globale à l'export ? Puis, quels sont les facteurs influençant ladite performance ? Et finalement, y a-t-il une émergence de la performance durable à l'export, surtout pour la PME ?

A cet égard, nous avons jugés opportun d'examiner, à travers une revue de littérature de type : Scoping review, les études les plus pertinentes sur le sujet, et ce en vue d'évaluer et de critiquer les différentes méthodes utilisées dans la littérature pour déterminer une performance globale et durable à l'export.

Notre étude contribuera au domaine de recherche en marketing international en fournissant un examen de la portée de la littérature qui évalue les différentes lacunes liées au concept d'une part, et en proposant, d'autre part, des lignes directrices pour améliorer les mécanismes d'une performance durable tenant compte des objectifs de développement durable et des principales implications qui en découlent.

Notre article suggèrera plusieurs orientations pour les futures recherches sur la conceptualisation de la performance globale et durable à l'export. Il contribuera à mieux appréhender le rôle joué par le développement durable pour une PME globalement performante.

Notre travail de recherche apportera des résultats précieux pour les parties intéressées par la performance globale et durable de la PME exportatrice, tout en proposant des pistes précieuses pour la formulation et la mise en œuvre de stratégies de marketing à l'export viables et soutenables.

Le présent article est organisé en quatre parties qui se présentent comme suit : en premier la méthodologie utilisée dans la recherche documentaire est décrite, ensuite les résultats sont présentés en deuxième lieu, et en fin les critiques et les recommandations sont apportées dans la partie discussion.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Dans cette partie réservée à la méthodologie, nous allons décrire le type de la revue de la littérature utilisé tout en présentant le protocole choisi dans notre recherche documentaire.

A cet effet, il y a lieu de préciser que le type de la revue de littérature choisit est bien celui dit: Examen de la portée (Scoping review). Nous avons jugé opportun d'opter pour ledit type pour

les raisons suivantes : a) cerner globalement les connaissances sur le sujet, b) établir une portée sur le corpus scientifique, c) clarifier les concepts clés et d) examiner la conduite de la recherche future.

Le Protocole de la recherche utilisé, voir la Figure 1 : « Diagramme de flux (PRISMA) pour la revue de littérature », décrit les questions de recherche, les mots clés et leurs synonymes, les bases de la recherche documentaire, les critères d'inclusion et d'exclusion, la période de publication et les disciplines couvertes.

Les questions de recherche utilisées sont les suivantes : Comment mesurer la performance globale à l'export ? Quels sont les facteurs influençant ladite performance ? et Y a-t-il une émergence de la performance durable à l'export, surtout pour la PME ?

Les mots clés utilisés pour répondre aux questions de recherche sont les suivants : performance à l'export, performance globale à l'export, performance durable à l'export, facteurs et déterminants de la performance à l'export, mesures de la performance à l'export et PME exportatrice.

La recherche documentaire a ciblé deux bases de données bibliographiques pluridisciplinaires de résumés et de citations, à savoir : Scopus (société Elsevier) et Web Of Science (société Clarivate).

Pour être éligibles à l'inclusion, les articles devaient répondre aux critères suivants : a) examiner les entreprises engagées dans l'exportation et b) adopter une perspective d'analyse microéconomique.

La recherche bibliographique a couvert les articles publiés pour la période allant du 1988 à 2023 sur Scopus, et la période allant du 1993 à 2023 sur Web Of Science.

Aussi, il y lieu de préciser que les articles ont été examinés sur les deux bases de données pour identifier et éliminer les doublons.

Ainsi, notre diagramme de flux PRISMA pour la revue de littérature adapté pour notre Scoping review peut se présenter comme suit :

**Identification des enregistrements via les bases de données**

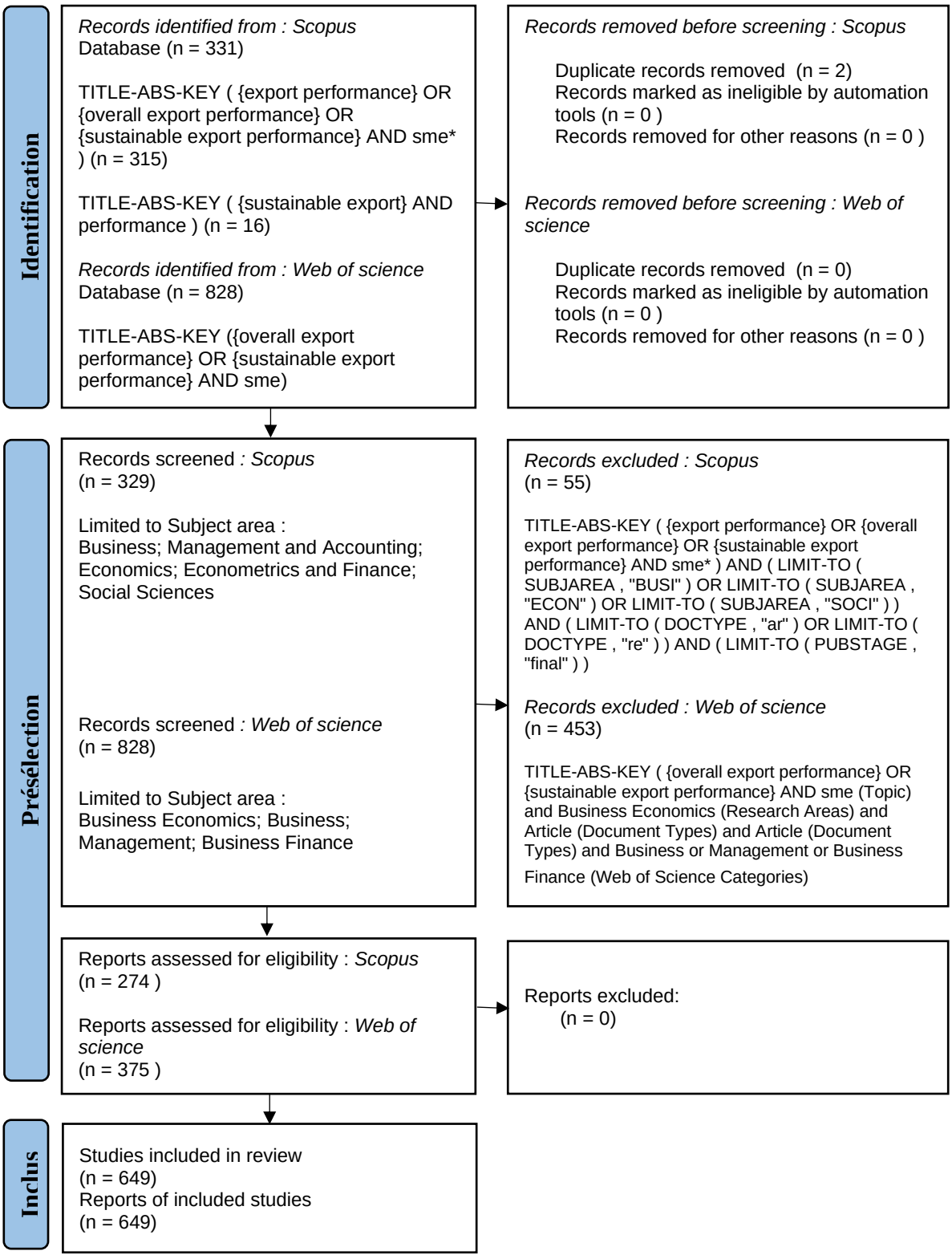



Figure 1: Diagramme de flux (PRISMA) pour la revue de littérature adapté pour : Scoping review

## 3. RESULTATS

Dans cette partie nous allons présenter les résultats obtenus en utilisant les requêtes effectuées sur les deux bases de données (Scopus et Web of science), pour aborder par la suite une analyse critique sur le sujet.

### 3.1 Résultats obtenus sur Scopus

Le nombre total des articles identifiés et inclus est de 274 articles sur la base Scopus, appartenant aux domaines du marketing, management, économie du commerce international et économétrie.

La requête utilisée sur Scopus a porté sur l'identification des articles qui ont traité le sujet de la performance globale et durable à l'export, traduite sur Scopus sous la syntaxe suivante : ({export performance} OR {overall export performance} OR {sustainable export performance} AND SME)

Le tableau suivant récapitule la répartition des articles inclus par année de publication :

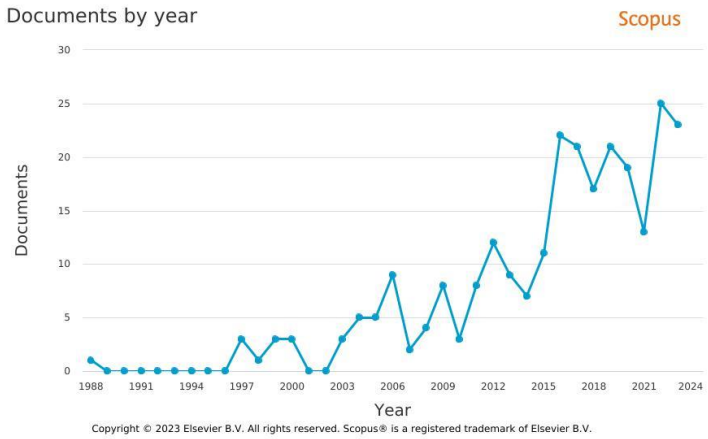



Figure 2: Répartition annuelle des articles identifiés sur Scopus

(Source: Base de données Scopus)

Les principaux mots clés et concepts, identifiés dans le corpus scientifique relatif à la performance globale et durable à l'export, ont été visualisés graphiquement en utilisant le logiciel d'analyse bibliométrique VOSviewer. Les figures 3 et 4 illustrent la visualisation des principaux mots clés et concepts identifiés :

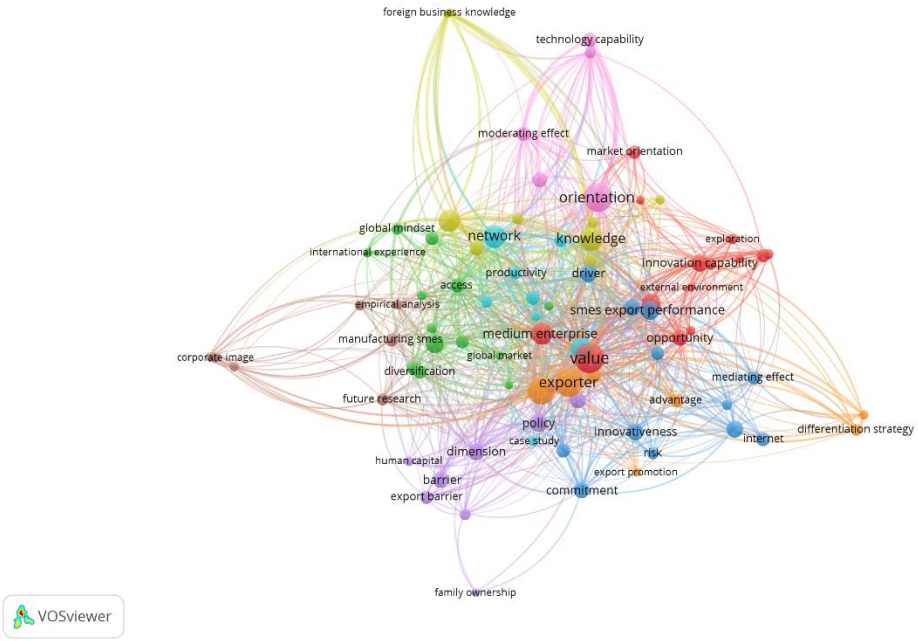



Figure 3: Visualisation des principaux mots clés et concepts identifiés, sujet : Performance globale et durable à l'export

(Source: Base de données Scopus)

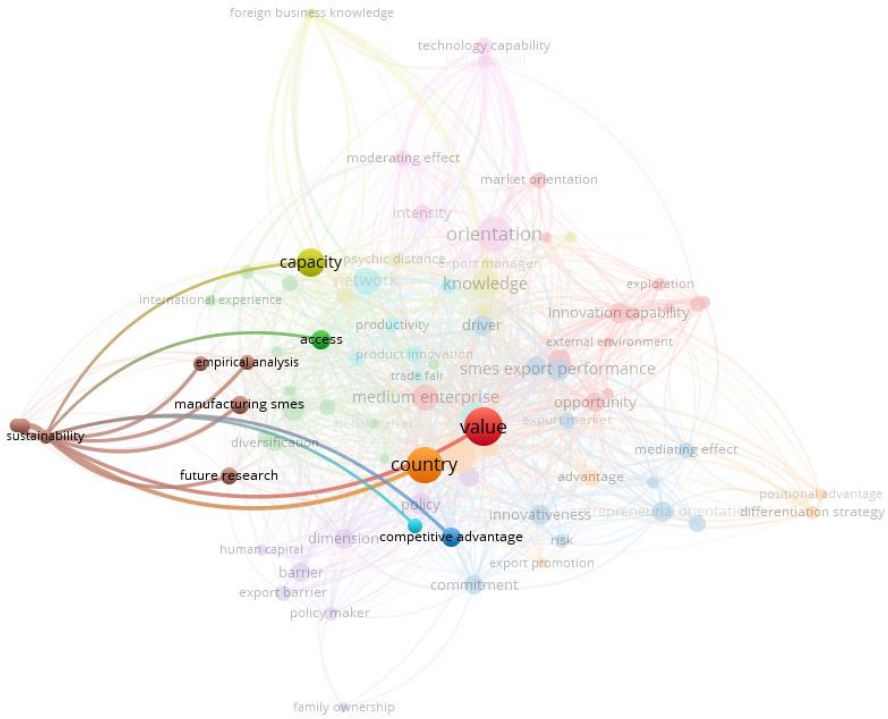



Figure 4: Visualisation des principaux mots clés et concepts identifiés, sujet : Performance globale et durable à l'export, zoom sur la durabilité/sustainability

(Source: Base de données Scopus)

Les principaux clusters identifiés (voir les figures 3 et 4) sont : Performance de la PME à l'export, Orientation marché, Capacité d'innovation, Réseau, Expérience, Diversification Entreprenariat, Image de marque, Durabilité/ Soutenabilité et Avantage concurrentiel,

### 3.2 Résultats obtenus sur Web of science

Le nombre total des articles identifiés et inclus est de 375 articles sur la base Web of science, appartenant aux domaines du marketing, management, finance et économie.

La requête utilisée sur Web of science a porté sur l'identification des articles qui ont traité le sujet de la performance globale et durable à l'export, traduite sur Web of science sous la syntaxe suivante : ({overall export performance} OR {sustainable export performance} AND SME).

Les principaux mots clés et concepts, identifiés dans le corpus scientifique relatif à la performance globale et durable à l'export, ont été visualisés graphiquement en utilisant le logiciel d'analyse bibliométrique VOSviewer. La figure 5 illustre la visualisation des principaux mots clés et concepts identifiés :

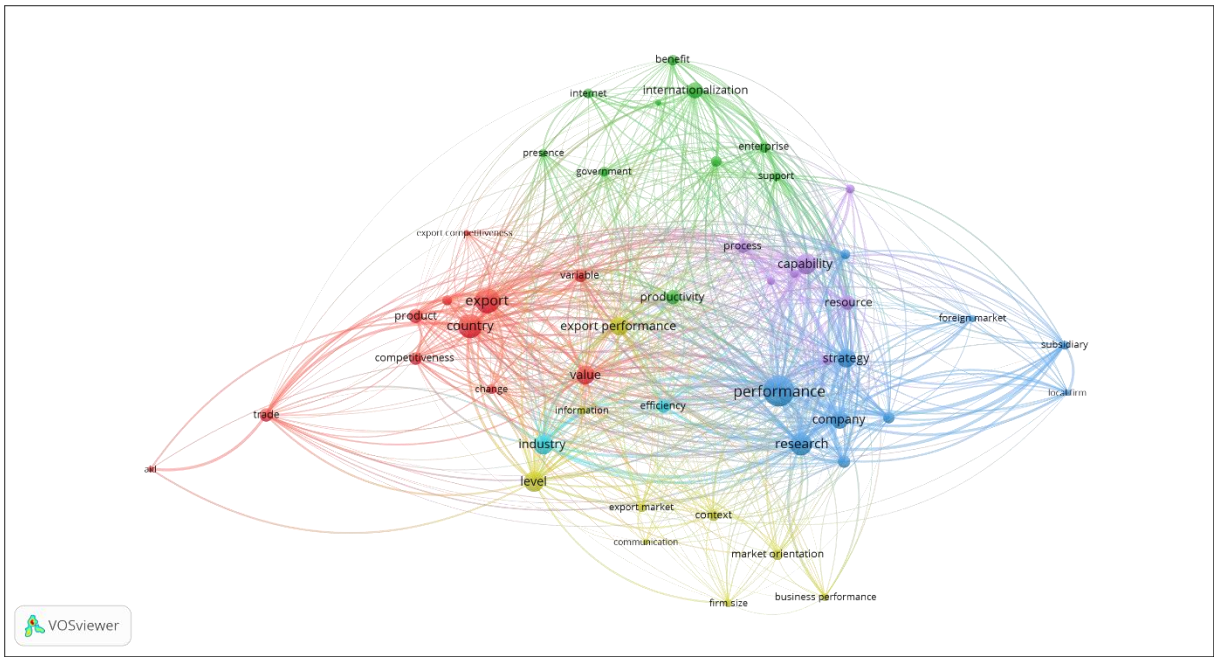



Figure 5: Visualisation des principaux mots clés et concepts identifiés, sujet : Performance globale et durable à l'export

(Source: Base de données Web of science)

On a constaté une nouveauté, sur la base de données Web of science, relative à la contribution de la recherche aux ODD (objectifs de développement durable) et la catégorisation des articles identifiés selon l'appartenance à tel ou tel objectif (ODD). A cet effet parmi les articles qu'on a identifié, 133 articles ont été classés à l'objectif 09 (Industrie, innovation et infrastructure), 47 articles à l'objectif 08 (Travail décent et croissance économique), 10 articles à l'objectif 01

(Pas de pauvreté), 7 articles à l'objectif 10 (Inégalités réduites), 6 articles à l'objectif 12 (Consommation et production durables) et 4 articles à l'objectif 03 (Bonne santé et bien-être).

Les principaux clusters identifiés (voir la figure 5) sont : Performance, Orientation marché, Capacité, Compétitivité, Stratégie, Valeur, Produit, Industrie, Contexte et Processus.

## 4. DISCUSSION

En portant une analyse sur les revues de littératures faites sur la performance à l'export, on peut dire que nombreux sont les articles et les études qui ont examiné les interrelations entre les déterminants de la performance à l'export et leurs résultats, ce qui témoigne d'un intérêt de plus en plus croissant donné au sujet par la communauté scientifique. Plusieurs auteurs (Kasper, 1991 ; Zou, 1994 ; Leonidou, 2002 ; Sousa, 2010) ont essayé de mettre une conceptualisation de la dynamique de ces interrelations en proposant des modèles qui se composent généralement de trois groupes de variables, à savoir : les variables de contexte (tel que les facteurs environnementaux, organisationnels et managériaux) qui affectent indirectement la performance à l'export, les variables d'intervention qui influencent directement la performance à l'export, tel que la stratégie d'exportation et marketing, et les variables de résultat, c'est-à-dire la performance mesurée à l'export de l'entreprise.

Dans cette partie nous allons essayer d'apporter les principales critiques et recommandations suite à notre revue de littérature.

### 4.1 Les variables explicatives et à expliquer

Les variables explicatives de la performance à l'export sont généralement de deux types : les variables dites de contexte et celles d'intervention.

Les variables de contexte touchent à la fois les facteurs environnementaux, qui façonnent à la fois l'écosystème de l'export national et étranger dans lequel les exportateurs opèrent, les facteurs organisationnels, qui comprennent les ressources internes adéquates de l'entreprise exportatrice et les facteurs dits managériaux qui englobent le management international et le comportement de ses décideurs.

Quant aux variables d'intervention, on distingue ceux qui concernent les processus d'identification, de sélection et de segmentation des marchés internationaux et ceux liés à la stratégie marketing du produit exporté.

La performance à l'export est la variable dépendante du model et elle se définie comme étant le résultat des activités d'une entreprise sur les marchés d'exportation (Shoham, 1996). Il existe principalement deux types de mesures pour évaluer les résultats de la performance à l'export, à savoir : les mesures économiques ou financières (tels que le chiffre d'affaire à l'export, les bénéfices, la part de marché, etc.), les mesures non économiques ou non financières (relatives particulièrement aux produits, aux marchés, à l'expérience, etc.) et finalement les mesures dites génériques liées aux degrés de satisfaction par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise.

### 4.2 Critiques et recommandations

Vu le caractère multidimensionnel de la performance à l'export, on a constaté qu'il n'y a pas une définition consensuelle pour le concept de performance à l'export, ni celui de performance globale et durable à l'export. Malgré une riche littérature, les recherches empiriques s'appuient sur une multitude d'approches méthodologiques différentes (Madsen, 1987 ; Zou & Stan, 1998), ce qui remet en question la validité des résultats obtenus et la cohérence du cadre conceptuel et théorique. Des auteurs ont même affirmé le manque de théories solides expliquant la décision de l'entreprise, et la PME en particulier pour entrer dans les marchés internationaux. Aussi, on a constaté peu de travaux de recherche qui ont étudié les pays sous-développés, avec une difficulté de généralisation des résultats. En plus, malgré les avancées théoriques sur la conceptualisation et la mesure de la performance dans la discipline de gestion en général et dans le domaine du marketing en particulier, aucune tentative sérieuse n'a encore été faite pour transférer et appliquer ces avancées théoriques à l'étude de la performance à l'export.

En ce qui concerne le concept de performance globale et durable à l'export, les auteurs qui ont étudié ladite performance se focalisent généralement sur l'un des volets qui compose le concept, sans pour autant intégrer les autres (le volet environnemental est le plus touché, par rapport aux autres, à savoir : le social et l'économique).

Les PME exportatrices ont besoin de stratégies uniques et appropriés pour surmonter les obstacles au niveau micro et macro, et ce en faisant appel à une forte orientation entrepreneuriale internationale avec des pratiques liées à la proactivité, l'innovation et la prise de risques (Gupta, 2017).

Suite à notre revue de littérature, plusieurs recommandations pour les recherches futures sur la conceptualisation et la mesure de la performance globale et durable à l'export sont à étudier.

Premièrement, pour obtenir une perspective plus globale et durable sur les résultats de la performance à l'export, cette dernière devrait être mesurée tenant compte d'un équilibre entre les aspirations de toutes les parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise exportatrice, avec un engagement sur la responsabilité sociétale et environnementale de cette dernière.

Deuxièmement, la connaissance de la performance à l'export pourrait être améliorée en transférant les théories et concepts développés sur le corpus scientifique sur la performance globale et durable dans les autres champs disciplinaires, tout en explorant la contribution de ladite performance à la réalisation des objectifs de développement durable.

Troisièmement, vu l'élément de contingence inhérent à la mesure de la performance à l'export, il serait judicieux de peaufiner et de valider les mesures de performance à l'export dans différents contextes (socio-culturels et économiques), tout en établissant des normes de performance globale et durable acceptables à l'échelle internationale.

## 5. CONCLUSION

Les résultats obtenus suite à notre revue de littérature nous conduisent à conclure que la notion de performance globale et durable à l'export est un phénomène multidimensionnel et que ses mesures présentent des caractéristiques uniques de conceptualisation et d'opérationnalisation, surtout pour la catégorie de la PME exportatrice.

De ce fait, des interrogations sérieuses émergent sur la validité des connaissances existantes concernant les moteurs de la performance globale de l'entreprise sur ses marchés d'exportation.

Du moment que la littérature sur le sujet est généralement fragmentée et incohérente, la plupart des tentatives de conceptualisation et de mesure sont motivés par des problèmes et contextes spécifiques.

Le choix de l'approche à suivre dépend du secteur d'activité de l'entreprise, les spécificités des parties intéressées par l'évaluation de la performance (le responsable export ou la direction générale, les actionnaires ou les institutions).

Il est recommandé d'opter pour une approche plus globale et durable de la mesure de la performance en utilisant une conceptualisation multidimensionnelle de la performance à l'export avec l'adoption de multiples cadres de référence pour révéler son impact sous différents angles (sociétale, environnemental et économique.)

**REFERENCES**


Abakouy M. (2012). Recherche en Management international des PME marocaines, Attitude, conduite et performances. Publications de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger.

Abakouy M., Housni H. (2016). Export Logistics between do and make do: case of a Moroccan SME in the Food-Processing Sector. Revue Marocaine de Management Logistique et Transport –N°1 Mai 2016

Performances à l'international de la PME marocaine. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. CIFEPME 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse

Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. Academy of Management Journal, 43(3), 342–361.

Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2019). Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. Journal of Business Research, 96, 228–237.

Batra, S., Sharma, S., Dixit, M. R., Vohra, N., & Gupta, V. K. (2015). Performance implications of industry appropriability for manufacturing SMEs. Journal of Manufacturing Technology Management, 26(5), 660–677.

Baykal, N. A., & Gunes, E. (2004). Effectiveness of SMEs in Turkish economy and agricultural industry sector. International Journal of Management and Enterprise Development, 1(4), 359–374

Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W., & Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. Journal of World Business, 47(4), 635–647.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. Journal of International Management, 7(3), 173–189.

Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective.EntrepreneurshipTheoryandPractice,28(3),229–247.

Carlos M. P. Sousa (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. Academy of Marketing Science Review, Volume 2004 no. 09

Cardoza, G., & Fornes, G. (2011). The internationalisation of SMEs from China: The case of Ningxia Hui autonomous region. Asia Pacific Journal of Management, 28 (4), 737–759.

Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. International Business Review, 9(1),

77–93.
Czinkota, M. R., & Ricks, D. A. (1983). The use of the multi-measurement approach in the determination of company export priorities. Journal of Academy of Marketing Science, 11(3), 283–291.
Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate
business unit. Strategic Management Journal, 5, 265–273.
Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. Journal of Small Business Management, 41(3), 242–261.
Etemad, H., & Wright, R. W. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm. Small Business Economics, 20(1), 1–4.
Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. Journal of International Business Studies, 40(6), 1005–1021.
Freeman, J., Styles, C., & Lawley, M. (2012). Does firm location make a difference to the export performance of SMEs? International Marketing Review, 29(1), 88–113.
Ganotakis, P., & Love, J. H. (2012). Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. Journal of
International Business Studies, 43(8), 693–718.
Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born globalfirms: An integrated perspective. Journal of World Business, 50(3), 558–575.
Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. International Business Review, 21(3), 369–382.
Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: Are SMEs different? Small Business Economics, 24(5), 431–450.
Islei, G., Lockett, G., Cox, B., Gisbourne, S., & Stratford, M. (1991). Modeling strategic decision making and performance measurements at ICI pharmaceuticals. Interfaces, 21(6), 4–22.
James, D. W., & Mark, S. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. The Academy of Management Journal, 39(2), 368–396.
Johnson, S. (2002). Lifelong learning and SMEs: Issues for research and policy. Journal of Small Business and Enterprise Development, 9(3), 285–295.
Kaynak, E., Ghauri, P. N., & Olofsson-Bredenlöw, T. (1987). Export behavior of small Swedish firms. Journal of Small Business Management, 25(2), 26–32.
Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. Journal of International
Marketing, 17(4), 47–70.
Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. Strategic Management Journal, 22(6-7), 565–586.
Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. Journal of International Entrepreneurship, 4(1), 27–48.
Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135–172.
Madsen, T. K., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. In A. Yaprak, & H. Tutek (Eds.), Globalization, the multinational firm, and emerging economies (Advances in international marketing): (Volume 10. pp. 247–265).Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1999). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. Journal of World Business, 33(4), 378–393.
Shaoming Zou, Charles R. Taylor and Gregory E. Osland (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure; Journal of International Marketing, 1998, Vol. 6, No. 3 (1998), pp. 37-58
Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). The measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. The Academy of Management Review, 11, 801–814.
Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. International Business Review, 15(3), 233–252.
Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks? Journal of International Business Studies, 38(4), 673–690.

# Agripreneuriat Social au Maroc : une étude des dynamiques et des réponses aux enjeux agricoles et environnementaux

**BOUNJEM Tariq**
*FSJES Fès*
*Université Sidi Mohammed Ben Abdellah*
*Email : tariq.bounjem@usmba.ac.ma*

**BELRHAZI Wassim**
*FSJES Fès*
*Université Sidi Mohammed Ben Abdellah*
*Email : wassim.belrhazi@usmba.ac.ma*

**BELRHAZI Naoufal,**
*École Supérieure de Technologie Fès*
*Université Sidi Mohammed Ben Abdellah*
*Email : naoufal.belrhazi@usmba.ac.ma*

***Résumé***

*L'économie du Maroc est en majorité agricole. En effet, Avec plus de quatre millions d'emplois, le secteur agricole est ainsi l'un des principaux secteurs d'activité au niveau national. La population rurale est d'ailleurs estimée à 18 millions de personnes, ce qui représente 49% de l'ensemble des ménages au niveau national. La part de l'amont agricole dans l'économie nationale est considérable avec 74 milliards de dirhams, ce qui correspond à 14% du Produit intérieur brut (PIB). Malgré des cycles de sécheresse répétés, le PIB agricole a plus que doublé depuis les années 6021.*

*Le secteur agricole au Maroc est confronté à divers problèmes, notamment des défis de financement, qui ont entraîné une stagnation, voire une réduction de la production. Bien que les programmes d'accompagnement de l'Etat visent à améliorer les conditions de vie des agriculteurs, le manque de financement demeure un obstacle majeur pour le développement de l'agriculture22. Cette lacune est encore plus préoccupante pour les petits exploitants en milieu rural, qui sont souvent marginalisés dans les systèmes traditionnels de crédit. Les difficultés d'accès au crédit ont des répercussions négatives sur l'adoption de nouvelles pratiques et technologies agricoles23.*

*La complexité des systèmes de crédit, qu'ils soient formels ou informels, rend difficile l'évaluation de leur impact sur la productivité et le niveau de vie des petits agriculteurs. Cela soulève des questions sur l'efficacité des mécanismes de financement destinés à ce groupe. En fin de compte, le secteur agricole rural reste fortement influencé par les schémas de financement, ce qui nécessite une compréhension approfondie de leur impact sur son*

[21] Ministère de l'agriculture et de pêche maritime, rapport sur l'agriculture marocaine, 2012
[22] Agence de Développement Agricole
[23] Akesbi Najib, « Evolution et perspectives de l'agriculture marocaine », Cinquante ans de développement humain et perspectives 2025, 2006, p.97

*fonctionnement et sa dynamique. Malgré les avancées dans certaines branches de l'agriculture, il est nécessaire de redoubler d'efforts pour moderniser l'ensemble du secteur agricole au Maroc. L'avenir de notre agriculture dépend donc de sa faculté d'adaptation aux nouvelles donnes de la concurrence internationale et de sa capacité de couverture des besoins alimentaires d'une population croissante et de plus en plus exigeante.*
*Dans le cadre de cette communication, notre question centrale est la suivante :*

**« Quelles sont les caractéristiques et les dynamiques de l'Agripreneuriat Social au Maroc, et comment ce modèle émerge-t-il pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux de l'agriculture marocaine ? »**

***Mots clés:*** *agriculture, entrepreneuriat agricole, agripreneuriat, entrepreneuriat collectif*

## INTRODUCTION

Le secteur agricole et le problème de la sécurité alimentaire s'imposent comme des grands sujets internationaux. Une forte liaison avec les objectifs de développements durables que l'assemblée générale des nations-unies vient d'adopter. Assurer une croissance économique inclusive, avec une gestion rationnelle et une préservation des ressources naturelles des territoires surtout dans les milieux ruraux, sont considérés comme des enjeux déterminants dans un contexte agricole et rural mondial marqué par de fortes pressions sur les ressources, les évolutions démographiques, et les disparités socio-économiques qui ne cessent d'évoluer. La prise en compte des besoins spécifiques des agriculteurs, passe par une centralisation de la sécurité humaine dans les stratégies, les programmes et les actions du développement durable en articulant l'économique, le social et l'environnemental, afin d'instaurer un modèle de développement capable de répondre aux attentes et besoins des agriculteurs.

Développer durablement l'agriculture dans les espaces ruraux passe par la création d'une dynamique à l'intérieur des territoires avec l'implication des agriculteurs et la participation de la population locale tout en adoptant une approche intégrée de développement. La compétence, le savoir-faire et l'engagement des agriculteurs constituent des éléments centraux de la dynamisation des territoires ruraux. La participation des agriculteurs (regroupés dans des organisations professionnelles agricoles, OPA) doit se traduire dans leurs implications au processus décisionnels au moment de la conception des politiques publiques territorialisées, pour assurer la cohérence de ses politiques, a fin de soutenir leurs engagements entrepreneuriaux collectif.

Agir pour le développement du secteur peut se faire selon une logique basée sur la filière, avec un objectif de structuration de leurs gestion collective par les acteurs impliqués en amont et en aval, en accordant une attention particulière aux acteurs de l'agriculture familiale et aux petits producteurs qui assurent 80% de la production alimentaire mondiale dont 43% (FAO,2019) sont des femmes.

La politique agricole dans le monde rural tend vers une réflexion de création des emplois de demain, en relation avec le numérique, l'agrotourisme, la logistique et les unités de conditionnements agricoles de nouvelle génération, les solutions innovantes dans l'assurance agricole, la promotion des organisations professionnelles agricoles de nouvelle génération, l'art

culinaires, et les produits de terroirs labélisés. Il s'agit de reconfigurer les formes d'appui entrepreneuriales au profit des petits agriculteurs dans le monde rural, dans le but de mieux répondre aux besoins socioéconomiques tout en prenant en considération la dimension environnementale dans le processus l'accompagnement entrepreneurial des OPA.

Dans le cadre de cette communication, notre question centrale est la suivante :

**« Quelles sont les caractéristiques et les dynamiques de l'Agripreneuriat Social au Maroc, et comment ce modèle émerge-t-il pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux de l'agriculture marocaine ? »**

Dynamiques entrepreneuriales dans le secteur agricole :

## I.1 Fondement théoriques

L'analyse de l'activité entrepreneuriale en agriculture recouvre une thématique qui s'est autonomisée en champs disciplinaires portés par l'économie et la sociologie rurale. Elle se traduit par une densité d'acceptions que nous expliciterons en deux temps. Le premier interroge comment les travaux des premiers auteurs s'intéressant à l'entrepreneur agricole (Pelletier 1987) insistent sur les spécificités liées à la nature de l'activité. Le deuxième met en évidence les formes d'usages contemporains de l'entrepreneuriat en agriculture.

Les structures familiales de l'activité de production en agriculture s'expliquent du point de vue de l'analyse économique du fait de la faiblesse des économies d'échelle au regard du secteur industriel (Cochet,. 2015). Elles relèvent aussi de la capacité d'une production éclatée en structures de faible taille. Ces structures productives, après avoir conquis les espaces « neufs » des nouveaux mondes, fournissent les marchés distants (Weber 1991), s'adaptent à la volatilité des prix et des conjonctures, et ont des avantages liés à la faiblesse des coûts de surveillance du travail familial par rapport au travail salarié (Hayami, 2002). Une source d'efficacité économique repose aussi sur des économies de gamme mettant en complémentarité des activités productives au sein d'un système d'exploitation. La construction de ces complémentarités impose une spécificité du travail et des compétences pour hybrider différentes formes de connaissances sur les ressources de l'écosystème les marchés de proximités.

Aujourd'hui, on assiste aussi à des requalifications nouvelles et contrastées de l'entreprenariat agricole, les formes familiales d'organisation de la production agricole s'emparent des opportunités que créent de nouvelles technologies (économie numérique, mécanisation, transition énergétique) pour redéployer la diversification sectorielle de leurs activités au sein des territoires ruraux. L'entrepreneur agricole se dilue alors dans l'entrepreneur rural. Il met son activité productive agricole au service d'activités complémentaires structurées par un territoire rural. Dans les pays industriels, la nature de ces activités se polarise sur l'agro tourisme (gites rural, conservation du patrimoine, chasse, gestion de 4 l'environnement). Dans les pays faiblement industriel, elle se polarise sur la diversification dans la transformation, la commercialisation de produits au sein d'une exploitation dont les contours de gouvernance sont parfois difficiles à identifier.

De l'autre côté se sont les grandes entreprises internationales qui ont constitué une première forme d'organisation mondiale de l'entreprise agricole, avec un contrôle de l'ensemble des activités complémentaires de la chaine de valeur agricole des filières.

L'entrepreneuriat agricole recouvre donc une extrême diversité de formes individuelles et collectives selon les contextes de pays industriels ou non, selon les périodes, selon les capacités à se saisir des opportunités qu'offrent les nouvelles technologies et les nouvelles normes de marché. Ces formes cohabitent au sein des territoires dans des relations qui peuvent relever de la concurrence, de la complémentarité ou de la juxtaposition. La notion d'exploitation agricole, qui privilégie une seule de ces formes, représente de moins en moins les différentes formes de l'entrepreneuriat finalisée par l'activité productive agricole.

## I.2 Formes d'Agripreneuriat et programmes d'appui au Maroc

### a. Formes d'Agripreneuriat au Maroc

L'agripreneuriat au Maroc est en constante évolution, jouant un rôle essentiel dans la modernisation du secteur agricole marocain. Cette section examine les différentes formes que prend l'agripreneuriat au Maroc, tout en mettant en lumière les programmes d'appui essentiels qui favorisent le développement de ce secteur clé de l'économie marocaine.

- **Agripreneuriat Individuel**

L'agripreneuriat individuel au Maroc est un modèle d'entreprise agricole dans lequel les agriculteurs gèrent leurs exploitations de manière autonome. Ces entrepreneurs agricoles sont responsables de la prise de décisions liées à la planification des cultures, à la gestion des intrants, à la gestion des ressources humaines et à la commercialisation de leurs produits. Ils cultivent une variété de produits, allant des cultures céréalières traditionnelles aux cultures maraîchères et aux élevages. Ces agriculteurs investissent souvent dans l'acquisition de terres, de matériel et de technologies agricoles pour améliorer la productivité et la rentabilité de leurs exploitations. L'agripreneuriat individuel au Maroc reflète l'engagement des agriculteurs à innover et à développer leurs activités agricoles de manière autonome.

- **Agripreneuriat Collectif**

Les coopératives agricoles jouent un rôle clé dans le paysage de l'agripreneuriat marocain. Les agriculteurs se regroupent au sein de ces organisations pour mutualiser leurs ressources, partager les coûts d'achat d'intrants agricoles, et accéder aux marchés de manière plus efficace. Les coopératives encouragent la solidarité entre les membres et renforcent leur pouvoir de négociation. En collaborant, les agriculteurs peuvent bénéficier d'une plus grande capacité à négocier des prix équitables pour leurs produits, à accéder à des crédits agricoles et à mettre en œuvre des projets d'envergure, tels que la transformation des produits agricoles. L'agripreneuriat collectif au Maroc contribue à la préservation des ressources, à la réduction des coûts, et à l'amélioration de la compétitivité des exploitations.

- **Agripreneuriat Technologique**

L'agripreneuriat technologique au Maroc représente une transformation du secteur agricole grâce à l'adoption de technologies innovantes. Les agripreneurs intègrent diverses solutions technologiques pour améliorer l'efficacité et la durabilité de leurs opérations. Cela comprend l'utilisation d'applications mobiles pour la gestion des cultures, des capteurs pour surveiller les conditions environnementales, des drones pour surveiller les cultures et des systèmes d'irrigation intelligents. L'utilisation de ces technologies permet une gestion plus précise des ressources, une réduction des pertes de récolte, une optimisation de l'utilisation de l'eau et une amélioration de la qualité des produits. L'agripreneuriat technologique reflète l'engagement du Maroc à tirer parti des avancées technologiques pour promouvoir la durabilité et la compétitivité dans le secteur agricole.

- **Agripreneuriat Social**

L'agripreneuriat social au Maroc combine la rentabilité économique avec un impact social positif. Les agripreneurs qui adoptent cette approche s'engagent à créer des opportunités d'emploi pour les jeunes ruraux, à autonomiser les femmes dans le secteur agricole, et à promouvoir le développement durable des communautés agricoles. Cela peut se manifester par des initiatives visant à former et à employer des jeunes ruraux, à encourager la participation des femmes dans des rôles de leadership, et à mettre en œuvre des pratiques agricoles durables qui préservent les ressources naturelles. L'agripreneuriat social au Maroc dépasse la simple rentabilité pour contribuer de manière significative au bien-être des communautés rurales.

- **Agri-tourisme**

L'agri-tourisme au Maroc est une forme d'agripreneuriat qui permet aux agriculteurs d'ouvrir leurs exploitations aux visiteurs. Les agripreneurs qui adoptent cette approche offrent des activités éducatives et récréatives aux visiteurs, y compris des visites guidées, des dégustations de produits locaux, des expériences de vie à la ferme et des hébergements ruraux. Cette forme d'agripreneuriat diversifie les revenus des agriculteurs et promeut le tourisme rural. Elle permet aux visiteurs de mieux comprendre les pratiques agricoles, de profiter de la beauté des zones rurales et de soutenir les communautés agricoles locales. L'agri-tourisme renforce ainsi les liens entre l'agriculture, le tourisme et le développement rural.

**b. Exemples de pratiques d'Agripreneuriat au Maroc**

- **Ferme biologique de légumes à Agadir**

Un exemple d'agripreneuriat biologique au Maroc est une ferme située à Agadir, qui se spécialise dans la culture de légumes biologiques. L'agripreneur qui dirige cette ferme a adopté des pratiques agricoles durables, y compris l'utilisation de compost organique, l'irrigation goutte-à-goutte efficace et la rotation des cultures. Ses produits biologiques sont très demandés sur les marchés locaux et internationaux, reflétant la croissance de la demande pour des produits biologiques de qualité.

- **Coopérative d'huile d'argan à Essaouira**

Une coopérative d'huile d'argan dans la région d'Essaouira est un exemple d'agripreneuriat collectif. Les membres de cette coopérative sont principalement des femmes rurales qui sont impliquées dans la production d'huile d'argan, un produit précieux et largement utilisé dans l'industrie cosmétique et culinaire. Cette coopérative leur offre des opportunités d'emploi, de formation et d'autonomisation, tout en contribuant à la préservation de l'arganeraie, une espèce d'arbre endémique du Maroc.

- **Entreprise d'aquaculture à Nador**

L'aquaculture est en croissance au Maroc, et de nombreux agripreneurs se sont tournés vers l'élevage de poissons et de fruits de mer. Par exemple, une entreprise d'aquaculture à Nador se spécialise dans l'élevage de daurades et de crevettes. L'agripreneur utilise des méthodes d'aquaculture durables et respectueuses de l'environnement pour produire des produits de haute qualité destinés à la consommation locale et à l'exportation.

- **Ferme d'oliviers en montagne à Chefchaouen**

Une ferme d'oliviers située dans les montagnes de Chefchaouen est un exemple d'agripreneuriat technologique. L'agripreneur de cette ferme utilise des drones pour surveiller la santé des oliviers, des capteurs pour gérer efficacement l'irrigation, et des techniques de collecte de données pour optimiser la production d'huile d'olive de haute qualité. Ces technologies permettent de maximiser le rendement tout en réduisant la consommation d'eau et en minimisant les pertes.

- **Agri-tourisme à la ferme de la Vallée de l'Ourika**

Dans la Vallée de l'Ourika, non loin de Marrakech, un exemple d'agri-tourisme prospère peut être trouvé. Cette ferme propose des visites guidées, des activités éducatives sur l'agriculture locale, des dégustations de produits locaux et des hébergements ruraux. Les visiteurs ont la possibilité d'explorer la culture agricole marocaine tout en contribuant au développement économique de la région.

Ces exemples d'agripreneuriat au Maroc illustrent comment les entrepreneurs agricoles du pays diversifient leurs activités, adoptent des pratiques durables, innovent et contribuent à la croissance du secteur agricole tout en répondant aux besoins du marché local et international.

**c. Programmes d'Appui**

- **Agence de Développement Agricole (ADA)**

L'Agence de Développement Agricole (ADA) est une institution gouvernementale qui se consacre au renforcement des capacités des agriculteurs et des agripreneurs. Elle met en œuvre des programmes de formation qui couvrent divers aspects de l'agriculture, de la gestion des cultures à la gestion des exploitations agricoles. L'ADA propose également des subventions pour encourager l'adoption de bonnes pratiques agricoles, y compris des techniques de conservation de l'eau, des systèmes de lutte intégrée contre les ravageurs et des pratiques de gestion durable des sols. (ada.gov.ma)

- **ONG et Projets de Développement**

De nombreuses organisations non gouvernementales et projets de développement opèrent au Maroc pour soutenir l'agripreneuriat. Ces initiatives sont variées et visent à renforcer la durabilité et la résilience des exploitations agricoles. Elles offrent un éventail de services, notamment la formation en gestion agricole, l'accès aux marchés, la diversification des cultures, et l'appui à la commercialisation. Certaines ONG se concentrent également sur des enjeux sociaux, tels que l'autonomisation des femmes rurales et l'amélioration des conditions de vie dans les zones rurales.

Ces programmes d'appui créent un environnement favorable pour les agripreneurs marocains en leur offrant un accès aux ressources, à l'éducation et au financement nécessaires pour développer leurs activités agricoles. Ils jouent un rôle clé dans la promotion de l'agripreneuriat et contribuent à la croissance et à la modernisation du secteur agricole marocain.

- **Fonds de Développement Agricole (FDA)**

Le Fonds de Développement Agricole est un programme gouvernemental qui fournit des financements et des subventions aux agriculteurs et aux agripreneurs. Le FDA soutient divers

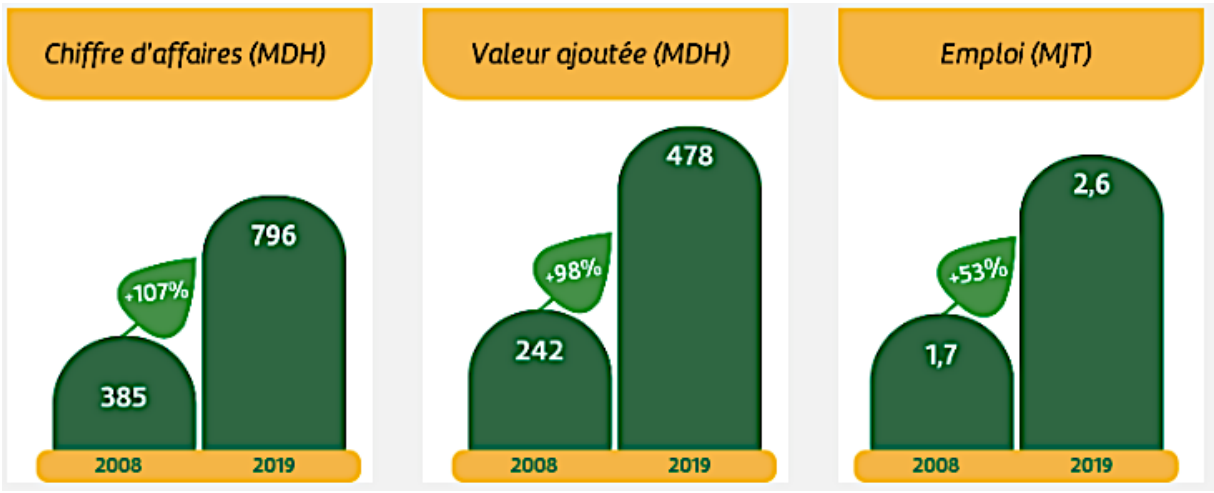
projets agricoles, de la modernisation des infrastructures agricoles à l'acquisition de matériel agricole moderne. Les financements sont destinés à renforcer la compétitivité du secteur agricole et à promouvoir l'innovation.

Cette stratégie de développement du secteur agricole vise à consolider les acquis du Plan Maroc Vert lancé en 2008 dans l'ensemble des filières de production agricoles, tout en donnant la priorité à l'élément humain, pour faire émerger une classe moyenne agricole, en mesure de jouer un rôle important dans l'équilibre socio-économique en milieu rural. Cette stratégie est fondée aussi sur la pérennité du développement agricole en mettant un système d'incitations financières de l'Etat accordées à travers le FDA au profit des agriculteurs, dans le but de promouvoir les investissements agricoles privés. (www.agriculture.gov.ma).

- **Programme de Développement de la Filière Agrumicole**

Ce programme est axé sur le développement de la filière des agrumes au Maroc. Il offre un soutien aux agriculteurs et aux agripreneurs engagés dans la culture des agrumes, y compris des incitations financières pour l'extension des vergers, la modernisation des infrastructures de stockage, et la promotion de l'exportation des produits agrumicoles.

**Figure 1 : Région de l'Oriental**

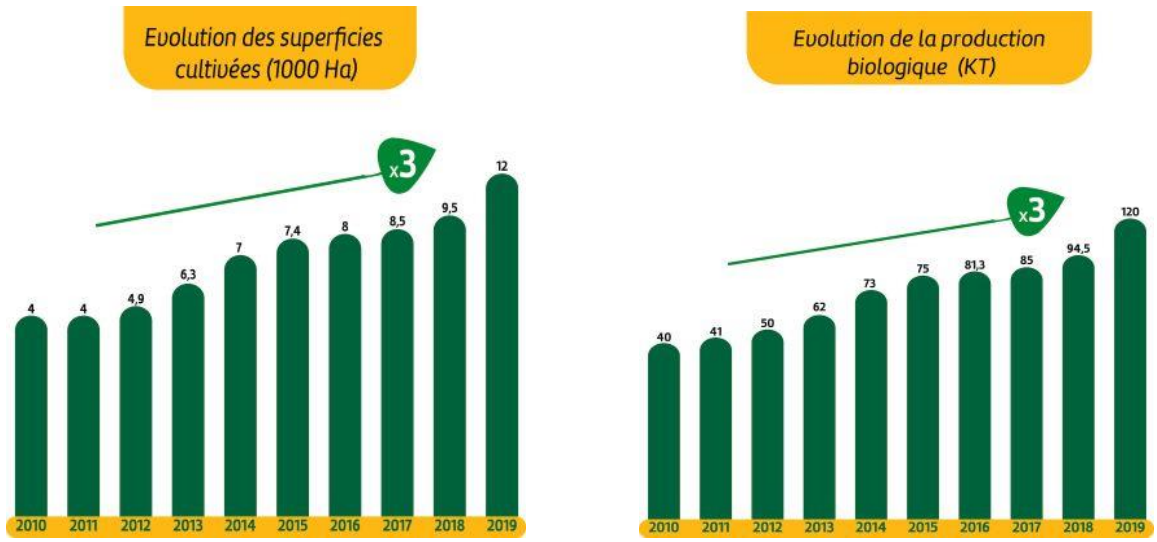



*Source : www.agriculture.gov.ma (consulté le 30/10/2023)*

- **Programme de Promotion de l'Agriculture Biologique**

Le gouvernement marocain encourage la transition vers l'agriculture biologique en offrant un soutien spécifique aux agripreneurs impliqués dans cette pratique. Des subventions, des formations sur les normes de l'agriculture biologique, et des incitations fiscales sont disponibles pour encourager le développement de cette filière.

**Figure 2 : situation de la Filière Biologique au Maroc**




*Source : www.agriculture.gov.ma (consulté le 30/10/2023)*

- **Plan Maroc Vert (PMV)**

Le Plan Maroc Vert (PMV) est l'une des initiatives gouvernementales les plus importantes pour le soutien de l'agripreneuriat au Maroc. Ce plan vise à moderniser et à développer le secteur agricole en investissant massivement dans l'infrastructure, la formation agricole, la recherche et le développement. Le PMV promeut la diversification des cultures, l'adoption de pratiques agricoles durables, et l'amélioration de l'efficacité de l'irrigation. Il soutient diverses filières agricoles, y compris l'agriculture biologique, l'horticulture, la viticulture et l'élevage, et encourage les agripreneurs à mettre en œuvre des pratiques innovantes pour accroître la productivité et la compétitivité.

# I. AGRIPRENEURIAT ET POTENTIELS DE L'AGRICULTURE SOLIDAIRE :

## II.1 Entrepreneuriat collectif et enjeux socio-économiques

L'entrepreneuriat collectif au Maroc constitue une réponse significative aux enjeux socio-économiques auxquels le pays est confronté. Cette section vise à explorer les initiatives d'entrepreneuriat collectif au Maroc et les divers enjeux socio-économiques.

L'entrepreneuriat collectif au Maroc est un catalyseur majeur de la création d'emplois. Les coopératives, les groupes d'entrepreneurs et les associations jouent un rôle essentiel en fournissant des opportunités d'emploi, en particulier dans les régions rurales et économiquement défavorisées. En regroupant leurs ressources et leurs compétences, les

entrepreneurs collectifs peuvent générer des activités économiques viables, réduisant ainsi le taux de chômage et améliorant les perspectives d'emploi pour de nombreuses personnes.

En effet, l'entrepreneuriat collectif contribue à réduire la pauvreté et à promouvoir l'inclusion sociale au Maroc. Les groupes d'entrepreneurs, en particulier ceux issus de milieux vulnérables, ont la possibilité de générer des revenus grâce à des activités collectives. Cela renforce leur autonomie financière et les aide à sortir de la pauvreté. De plus, l'entrepreneuriat collectif favorise la participation active des femmes et des jeunes dans l'économie, ce qui est essentiel pour l'inclusion sociale.

Les initiatives d'entrepreneuriat collectif au Maroc encouragent le développement des compétences et l'éducation. Les membres de ces groupes reçoivent souvent une formation sur les compétences entrepreneuriales, la gestion d'entreprise et d'autres domaines pertinents. Cela renforce leur capacité à gérer efficacement leurs activités et à prendre des décisions éclairées. De plus, les projets collectifs peuvent être des plateformes d'apprentissage informel, où les membres partagent leurs connaissances et expériences.

L'entrepreneuriat collectif peut également jouer un rôle clé dans la durabilité environnementale au Maroc. Les coopératives agricoles et les initiatives communautaires sont souvent axées sur des pratiques agricoles durables, la gestion des ressources naturelles et la préservation de l'environnement. Cela contribue à réduire l'impact environnemental de certaines activités économiques, en particulier dans le secteur agricole.

En outre, il est à signaler que dans de nombreuses régions du Maroc, les projets d'entrepreneuriat collectif sont liés à la préservation de la culture et du patrimoine local. Par exemple, des coopératives artisanales se consacrent à la production de produits traditionnels, contribuant ainsi à préserver les savoir-faire ancestraux et à promouvoir le patrimoine culturel marocain.

**II.2 L'entrepreneuriat agricole et responsabilité environnementale : cas de la Filière oléicole**

Cette section explorera comment les agripreneurs marocains dans la filière oléicole intègrent des pratiques agricoles responsables pour préserver l'environnement tout en développant leurs activités.

L'entrepreneuriat agricole dans la filière oléicole au Maroc a connu une croissance significative au cours des dernières années. Les agripreneurs marocains se sont engagés à maximiser la production d'huile d'olive de qualité tout en gérant de manière durable les ressources naturelles. Notamment à travers la diversification des Variétés d'Oliviers : Les agripreneurs investissent dans la diversification des variétés d'oliviers, en introduisant des variétés modernes et résistantes aux maladies. Cela augmente la résilience des plantations d'oliviers face aux défis environnementaux.

La gestion de l'eau est aussi cruciale dans la filière oléicole marocaine. Les entrepreneurs agricoles mettent en œuvre des techniques d'irrigation efficaces, telles que l'irrigation goutte-à-goutte, pour économiser l'eau et réduire l'empreinte hydrique. Ainsi que la gestion responsable des déchets agricoles, en effet, les agripreneurs utilisent des déchets de la récolte d'olives pour

produire de l'énergie et du compost, réduisant ainsi les déchets et les émissions de gaz à effet de serre.

Tandis que d'autres agripreneurs adoptent des pratiques d'agroforesterie en intégrant la culture des oliviers avec d'autres cultures ou en plantant des arbres fruitiers et des arbustes pour favoriser la biodiversité et préserver les sols.

La filière oléicole marocaine s'est ainsi engagée à renforcer sa responsabilité environnementale. Cela implique un ensemble de pratiques visant à réduire l'impact environnemental tout en maximisant la qualité et la quantité de la production d'huile d'olive, et ce à travers :

- La protection de l'environnement marin : Dans les régions côtières, où de nombreuses plantations d'oliviers coexistent avec des écosystèmes marins fragiles, des mesures de protection de l'environnement marin sont mises en œuvre pour éviter la pollution due aux déchets agricoles.

- La conservation de la Biodiversité : La filière oléicole reconnaît l'importance de la biodiversité pour la pollinisation et la régulation des ravageurs. Certains agripreneurs mettent en place des pratiques de conservation de la biodiversité sur leurs exploitations, notamment la plantation d'arbres mellifères.

- La certification et normes environnementales : Certains producteurs d'huile d'olive au Maroc cherchent à obtenir des certifications environnementales telles que les labels biologiques, ce qui témoigne de leur engagement envers des pratiques durables.

- Sensibilisation à l'environnement : Les agripreneurs marocains s'efforcent également de sensibiliser les consommateurs locaux et internationaux à l'importance de l'huile d'olive produite de manière durable et de l'impact positif sur l'environnement.

**Conclusion :**

En conclusion, l'agripreneuriat social au Maroc émerge comme une réponse novatrice et durable aux défis qui se posent à l'intersection de l'agriculture et de l'environnement. À travers une exploration des dynamiques qui animent ce domaine, notre étude a mis en lumière l'engagement des agripreneurs marocains à promouvoir des pratiques agricoles socialement inclusives et respectueuses de l'environnement. Ces entrepreneurs agricoles adoptent une variété d'approches, de la diversification des cultures à l'utilisation de technologies de pointe, en passant par l'agroforesterie et l'agri-tourisme.

L'agripreneuriat social ne se limite pas à la maximisation des rendements agricoles, mais s'engage également à améliorer les conditions de vie des communautés rurales, à autonomiser les femmes dans le secteur agricole, à réduire l'impact environnemental et à promouvoir une gestion durable des ressources naturelles. Les programmes de soutien, tels que le Plan Maroc Vert, le Crédit Agricole du Maroc et l'Agence de Développement Agricole, ont joué un rôle essentiel pour catalyser ces efforts et favoriser l'innovation dans le secteur agricole.

En outre, l'engagement environnemental est une composante clé de l'agripreneuriat marocain, avec une attention particulière portée à la gestion de l'eau, à la réduction des déchets et à la préservation de la biodiversité. Les initiatives visant à protéger l'environnement marin et à promouvoir la biodiversité démontrent l'engagement du secteur oléicole envers la durabilité.

En fin de compte, l'agripreneuriat social au Maroc montre la voie vers un avenir agricole plus résilient, inclusif et respectueux de l'environnement. Il offre un modèle prometteur pour d'autres secteurs agricoles et pour d'autres pays qui cherchent à relever les défis actuels de l'agriculture et de l'environnement tout en promouvant la prospérité des communautés rurales. Il est donc essentiel de continuer à soutenir et à encourager ces initiatives innovantes, qui contribuent à un développement agricole durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les acteurs du secteur agricole marocain.

**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :**


- Cochet, H. (2015). "Controverses sur l'efficacité économique des agricultures familiales : indicateurs pour une comparaison rigoureuse avec d'autres agricultures." Revue Tiers Monde 1(1): 9-25.
- Hayami, Y., (2002). Family farms and plantations in tropical development. Asian Development Review, 19 (2), 67-89.
- Pelletier Gerard R. (1990). L'entrepreneur dans la pensée économique : l'originalité méconnue de Turgot. L'actualité économique, vol.66 N°2, p 187-192.
- www.agriculture.gov.ma
- www.ada.gov.ma

# What dimensions to use for the measurements and evaluation of corporate performance?

**LEBDAOUI Firdaous**
1PhD student in Economic and Management
Faculty of Law, Economics and Social sciences of Mohammedia Hassan II University of Casablanca, Morocco

**LOULID Adil**
Habiliated Professor
Faculty of Law, Economics and Social sciences of Mohammedia Hassan II University of Casablanca, Morocco

*Abstract*

*This article describes the importance of evaluating company performance for the business community. It highlights the multidimensional complexity of performance and the importance of defining an appropriate evaluation method. It examines traditional and innovative performance measurement approaches, emphasizing the importance of participatory steering.*

***Keywords:*** *Company performance; multidimensional complexity; Evaluation Method; Participatory steering; Measurement dimensions.*

## INTRODUCTION

To evaluate or measure performance within any company, we would be confronted with the use of more complex and improved tools, these tools will make it possible to monitor and evaluate the overall contribution to the success of the said company. However, this concept, which is considered a necessary condition for business success, is far from clear-cut, since it encompasses multiple dimensions that require in-depth analysis to obtain a complete and accurate picture.

In this article, we will focus on this multidimensional nature of performance, identifying the different dimensions that need to be considered when assessing a company's performance, and using them as a basis for relevant and in-depth analysis.

Once these dimensions have been identified, our evaluation approach is closely linked to the number and nature of the dimensions detected, enabling us to propose an appropriate overall evaluation method.

In our review of the literature, we discovered that there may be another type of evaluation based on the participation of the company's internal and external actors, which we might call a participatory steering evaluation.

This article, therefore, aims to deepen our understanding of corporate performance evaluation, highlight a multidimensional approach, and explore the concept of participatory steering for a more complete and balanced evaluation.

But before looking at the question of evaluating this performance, it is necessary to look at the different dimensions of its measurement.

## I. PERFORMANCE: WHICH DIMENSIONS TO MEASURE?

The measurement of performance is essentially linked to the nature of this performance, in other words, its evaluation consists of assessing the dimensions that revolve around this notion.

To follow on from this multidimensional nature of performance, we can already ask ourselves a question about how to evaluate a composite concept: can we evaluate component by component and then sum or aggregate these elements? Or can we simply evaluate in terms of the average of these components?

At this stage, we can say that the more components there are, the more complex the task of measurement and evaluation becomes, so we need to try to synthesize these components to have as few as possible to evaluate.

Indeed, all experts in the field agree that performance is either economic[24], financial[25], or commercial[26]. As a result, these three components can be evaluated with a view to an overall assessment of the company's performance.

Despite the diversity of definitions of performance, which complicates how it is measured, Bessire[27] was able to bring together the four points of convergence between all these definitions by summarizing the situation as follows:

Firstly, the notion of performance is always contextualized at the level of the fields of evaluation, and for this, we can deal with notions such as the evaluation of performance, the steering of performance, and the management of performance. But what matters about all these concepts is that the notion of performance is strictly linked to its value, meaning, if we achieve a good result, we perform well.

[24] These are mainly intermediate management balances.
[25] Financial performance is measured by a number of ratios, which are described in detail below. In addition, the measurement of financial performance is required by law.
[26] The company's ability to satisfy its customers.
[27] Bessire D. (1999), « définir la performance », comptabilité, Contrôle, Audit, Vol.2, pp.127-150

Secondly, performance has several dimensions, the number of which varies according to the authors.

Thirdly, the author highlights the relationship that may exist between the famous notion of performance and the notions of coherence and relevance.

To summarize, we can draw on the work of Norman and Ramirez (1993), who are convinced that the art of strategy is to create value. Based on a so-called integrative approach to the company's various functions, these authors consider that any company that wants to perform well must generate value.

For his part, Bessire28 adds that the term coherence does not raise any difficulty in definition, but it is sufficient to have only coherent decisions that follow pre-established levels of preference.

As he notes, the term relevance, unlike the term coherence, has no precise definition, because in some cases it is confused with coherence, and in other cases, it has been equated with precision or accuracy.

Thus, Bessire29 sees that the articulation of these different terms makes performance appear as the result either of a simple operation of summing the values of the notion of relevance and that of coherence, or as the product of an iteration that brings together the two aspects of this performance.

And finally, Bessire30 concludes that performance, coherence, and relevance are subject respectively to the following angles: the angle of objectivity, the angle of rationality, and the angle of subjectivity.

Fourthly, we can confirm that this notion of performance should not be delimited in a strictly absolute and objective manner but should be treated by user researchers as a non-objective notion.

Bessire's grouping shows that there are still many terms31 to be evaluated, which risks complicating the measurement and evaluation method.

It, therefore, appears that a restructuring of the definition of the notion of performance

is necessary, and we must therefore seek to trigger a conceptualization operation linked to the notion of performance.

So, as several authors32 have pointed out performance measurement requires a certain conceptualization of this notion to transform it into an overall model33.

This modeling will require us to draw on various concepts in econometrics, whether in quantitative or qualitative terms, or both.

[28] Bessire D.(1999), « définir la performance », comptabilité, Contrôle, Audit, Vol.2, pp.127-150
[29] Bessire D.(1999), « définir la performance », comptabilité, Contrôle, Audit, Vol.2, pp.127-150
[30] Bessire D.(1999), « définir la performance », comptabilité, Contrôle, Audit, Vol.2, pp.127-150
[31] Performance assessment, performance steering, performance management, value, coherence, relevance
[32] Such as: Kalika, 1988; Kaplan and Norton, 1992, 1993; Morin et al., 1994.
[33] What we can develop in the empirical section.

Performance management is therefore essentially based on the financial modeling[34] of the company, comparing the value perceived by the customer with the company's consumption of resources.

In this way, we can strategically consider the issues presented by the different approaches already used, without forgetting to test their effectiveness, especially in terms of elements linked to environmental problems.

In the same vein, these authors[35], propose a broader vision of the notion of result, suggesting the use of multiple indices such as the quality of what is produced, the relevance of the service provided by the company, or even the efficiency of employee movement, the working climate, productivity, customer satisfaction, etc.

According to O. Furrer and D. Sudharshan (2003), performance can be simply measured using either purely quantitative[36] or completely qualitative[37] metrics. To put it another way, according to these authors, it is best to either conduct a completely quantitative econometric analysis or a purely qualitative econometric study and avoid combining quantitative and qualitative variables in the same model.

## II. PERFORMANCE: HOW IS IT ASSESSED?

Detecting the way to evaluate performance is closely linked to the method of managing that performance, which is what is known as performance management, so, it is necessary to understand how the performance management process works truly. Managing performance cannot be reproduced precisely since each corporation operates in a changing environment. However, it must ensure an organizational learning[38] function to set the stage for its change.

To implement an effective performance procedure, it is essential to establish indicators that are well-suited to measuring the company's performance and to ensure that these indicators are properly measured[39], evaluated, and monitored.

A performance indicator is described as "a set of operations involving concrete, tangible, or intangible data, which produces relevant information on a criterion," by Estelle M. Morin et al[40].

We are completely in agreement with Lebas[41] as he argues that performance is developed instead of observed. It comes from a causal mechanism. It is consequently a prediction of probable future outcomes and is defined by a vector of parameters suggesting a causal model in space and time.

---

[34] Which we can develop in the near future

[35] Kalika, 1988; Kaplan and Norton, 1992, 1993; Morin et al., 1994

[36] Such as: market share, profit, sales, or qualitative data.

[37] Such as: The ability to innovate for the customer, consumer satisfaction, loyalty, perception of company quality and reputation

[38] Mandez " Le management de la performance dans une multinationale française " in Actes du VIIème Congrès de l'AGRH 1996 sur le thème " performance et ressources humaines " Page 328

[39] This measurement can only be valid if certain rules are respected, such as: the choice of observable and measurable indicators, and the choice of criteria capable of discriminating between different performance gaps. Ensuring the fidelity and validity of measurements and using the minimum possible number of criteria to best represent all the dimensions of effectiveness.

[40] Estelle M. Morin et al. « Les indicateurs de performance » op cité, page10.

[41] M. Lebas «le concept de performance » in Revue Travail n° 34, printemps – été 95, page 137 à 149.

The concept of performance appears to be complex and multidimensional and to evaluate or measure it, we must at least specify its dimensions. However, Marion et al (2012) have shown that performance can be defined as the result of an action42, the success of the action43, or based on the methods used to obtain the result44. As a result, selecting one of all three of these meaning performance45 will impact the methodology used to measure performance.

Researchers summarize the factors necessary for performance evaluation as follows:

**Figure 7: Performance evaluation factors by Marmuse (1987) Barette and Bérard (2000).**

According to other authors46, the notion of performance should not simply be there, but should always be measured and evaluated, either internally or externally, or both. It should be noted here that we are faced with a complexity of links, in other words with which variable should we link this notion of performance, we must keep in mind also linking the notion of performance to the sole objective dimension of reality only leads to the measurement and not the evaluation of this performance.

However, other authors47 argue that, in the end, the notion of performance should remain purely economic, regardless of the perspective from which this performance is evaluated.

The new48 performance measurement practices, like the old ones49, are based on the notion of quantification. As a result, performance evaluation is a crucial component of management control.

[42] Comme chez Bouquin, 2004
[43] Comme chez Bouquin, 1995
[44] Comme chez Baird, 1986
[45] Result, balance sheet of action or share
[46] Capron et Quairel-Lanoizelee (2006)
[47] Capron et Quairel-Lanoizelee
[48] Benchmarking, target cost, reengineering, activity-based costing, ...
[49] value analysis, zero-based budgeting, hidden cost research.....

Indeed, according to Le Moigne (2003), conceptual approaches to the measurement of performance by a successful steering operation must be based essentially on the modeling[50] technique but based on social and economic aspects. This is because the comparison between the result and how this result is achieved is so important - in fact, measuring how a result is achieved takes precedence over the result itself.

The literature tells us that, from the point of view of neoclassical theory, it is the surplus that leads to the creation of wealth, but on the condition that shareholders take their share of the dividend. However, the defenders of the contractual approach[51] have criticized the notion of measurement by surplus, which considers the conflicts and asymmetry of information that can exist between shareholders and managers, based on the theory of agency and contracts. This again generates verification procedures that can be internal or external, the objective being to encourage the manager to seek the benefit for the shareholders.

As a result, there is no strong link between the creation or distribution of value. There is therefore a to-and-fro between the value created and its distribution.

On the other side, the supporters[52] of the rootedness theory, who advocate the safeguarding of contractualization, doubt the efficacy of any form of control.

Another approach[53] based on 'cognitive' theories, which is essentially based on the central role of the knowledge, skills, and specific abilities of the manager and his teams, changes the notion of information by the notion of knowledge in any value creation process.

With the advent of the pandemic, we need to think about the development of what is known as the "factory-less company" or the "networked company". This concept of company organization is not new; it dates back several years to the use of outsourcing methods for company tasks.

Some designers of this practice refer to it as "facilities management" by setting up a network a group of companies that share certain activities[54].

## III. EVALUATION VIA PARTICIPATORY STEERING

Management of performance includes the participation of all the direct and indirect participants in the corporate, according to Blair (1995), and Charreaux and Desbrière (1998), who have tried to develop what is known as a pluralist or partnership approach to value, even if they are not shareholders. These authors contend that everyone who has an interest in the firm should take part. These external participants can assume a share[55] of the risk, known as "residual risk".

In our view, the approach adopted by Blair et al are aimed at a reasoned and anticipated sharing of the risk that a company may run, by involving all those concerned in the evaluation and measurement of the company's performance.

[50] This reinforces the idea of moving towards econometric modeling of the variables influencing performance.
[51] Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983
[52] Shleifer et Vishny, 1989 ; Castanias et Helfat, 1992
[53] Rumelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Kogut et Zander, 1992 ; Nonaka, 1994 ; Teece et al, 1997
[54] Like Supply, Distribution, Production...
[55] This share can be evaluated as the sum of the differences between the remuneration offered to the company's various stakeholders and the minimum price they demand to continue cooperating.

Thus, performance measurement can only come into being if we move from a measurement paradigm to an interpretation paradigm based essentially on steering[56] instead of control.

Unlike control systems, which limit and constrain the measurement of performance, the way of steering and empowering the people involved in the company and giving more importance to action than to the coordination of decision-making[57].

The company must therefore develop a system of empowerment[58] for the stakeholders involved in the company's product or service. This empowerment consists of developing several communication and participation skills[59] among the company's stakeholders so that they can take part in discussions about the company's future.

In this sense, we need to pay close attention to the notion of involvement and encourage those concerned to take part, in other words, those who have ideas but do not have the ability or courage to express them[60].

However, at the level of the piloting process, some authors[61] place a constraint on how piloting is carried out: the representations of piloting itself.

Thus, the question of sharing for these authors requires a certain recognition of the plural nature of relevance. The answer to this question was raised by Halgand, who advocates seeking out and listing the most important representations at the company level to influence them in favor of the company[62].

However, we must point out in this respect that the most important representation is not limited to the sole component of actors who can influence the level of the company, but we must also extend this representation to those concerned who voluntarily or involuntarily hide ideas for monitoring and evaluating the company's performance.

Farther from it, and as Meyssonnier testifies, it is enough to have a panoply of things on which there is a consensus around the future of the company, according to the same author, we can steer without necessarily having a representation shared by everyone.

In this sense, Meyssonnier refers to the identification of the minimum zone of consensus, which justifies the decision-makers use of only those instruments that provide relevant information within the firm.

To involve or not to involve those concerned by the company's performance, it is important to know first that the notion of measuring performance is currently outdated and is no longer considered to be a consistent tool for steering the company. This is confirmed by Lorino

[56] For further clarification, we can say that: steering is not carried out directly on the action or task, but on the members' conceptions of the company's reality, to guide their behavior.
[57] Besson, 1995; Pariente, 1998 et 1999
[58] This concept is defined as Empowerment.
[59] Capabilities as defined by Nobel Prize winner Amartya Sen.
[60] his is what is called the Less Voice
[61] Halgand (1999) et Meyssonnier (1999)
[62] This operation will require us to implement a number of representation engineering tools", which requires prior work on the structures of representations and their transformation.

(1995)63, who argues that with the growing development of environmental problems in companies, the fact of basing evaluation on the notion of performance is no longer acceptable.

It is, therefore, necessary to distinguish between the measurement operation, which retains an important role but is defined based on the objectives of the policy being evaluated, and the evaluation operation, which is conceived as a process that takes place over time and requires consideration of the changing phenomena under consideration.

Furthermore, the results of a project, program, or policy are measured to evaluate their relevance and coherence, the effectiveness of its implementation, their impact, and their sustainability. Evaluation is additionally to be a measurement in this sense.

We currently need to move from the notion of measuring performance to the notion of evaluating the company's performance, especially if we align ourselves with the postulate of Pendaries (2011), who stipulates that "the overall performance of the company is the conjunction of the performance of its technological and product (or service) innovation process and its organizational processes", we can say that there is a certain interaction of the impacts between the endogenous and the exogenous due to the management system adopted.

This type of evaluation can only be carried out by experimentation, i.e. by verification in the field. This evaluation by experimentation must respect five principles: the principle of causal relationships64, the principle of comparative measurements, the principle of random assignment65, the principle of representativeness,66 and the principle of reproducibility67.

Finally, to gain a better understanding of a company's performance, it is necessary firstly to listen to all those concerned68 by the company's products or services, and secondly to carry out an evaluation exercise rather than a performance measurement exercise.

For the sake of simplicity, we can adopt the vision of Pesqueux (2002) who distinguishes between two categories of players around the company: the players he calls contractual and who are in direct collaboration with the company69 and those he calls diffuse and who are located around the company towards whom the action of this company is impacted but without being in a contractual link70.

## IV. SUMMARY

In conclusion, the major goal of this article was to define the complexity of corporate performance. Our strategy seeks to better comprehend the various dimensions of performance

[63] LORINO, P. (1995) Comptes et récits de la performance. Paris : Éditions d'Organisation.
[64] The aim is to create a device that can be used to measure the effects of a program, i.e., to demonstrate a causal relationship between a treatment and measurable effects on a group of people.
[65] This principle of random assignment is Chapin ( 1940 ), who stipulates random reasoning in the choice of groups to be experimented on.
[66] The aim is to ensure that the samples used for experimentation are representative, so as to guarantee the generalizability of the results obtained.
[67] Reproducibility of an experiment means: is the program reproducible once it has been evaluated? For this, we use Solomon's method, which is based on the notion of the placebo effect.
[68] Any person or institution affected by our product or service, whether positively or negatively.
[69] Such as: customers, suppliers, employees, shareholders
[70] Such as: local authorities, public bodies, NGOs...

management by exploring both traditional and innovative evaluation techniques and methods. By adopting a participatory steering approach, we aspire to contribute to the improvement of evaluation practices and to develop more effective strategies for guaranteeing the success of companies in a competitive and constantly changing environment.

# L'impact de la Responsabilitésociétale et économique sur la performance financière des FIRMES : Réflexionsthéoriques

**LEBKHACHI Khaoula**
*Ecole nationale de commerce et de gestion*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : khaoula.lebkhachi@etu.uae.ac.ma*

**CHRAIBI Abdeslam**
*Ecole nationale de commerce et de gestion*
*Université Abdelmalek Essaâdi*
*Email : achraibi@uae.ac.ma*

***Résumé :***

*Dans un environnement plein de rivalité intensive et de fréquence élevée des fluctuations concurrentielles du marché , l'importance de l'amélioration des pratiques permettant de renforcer l'image et la performance de l'organisation est devenue une nécessité inévitable, Dans ce contexte, l'objectif de notre recherche est de se focaliser sur l'étude de la relation entre la R.S.E et la performance financière, en d'autre termes : mettre l'accent sur l'impact de l'intégration et l'équilibre des dimensions à la fois économiques, sociales, sociétales et environnementales dans les stratégies et les pratiques au sein des firmes sur la performance financière de celles-ci ;*

*L 'étude du lien entre la RSE et la performance financière a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs dans des différents domaines, de la gestion, de la finance et de la stratégie de la firme, et cela bien évidemment à fin de définir la relation entre les deux variables. D'après la revue de littérature, les résultats des théories et des études empiriques qui examinent la question sur la nature de relation entre la RSE et performance financière ne sont pas arrivées à un consensus qui fasse l'unanimité et ils ont été très mitiges et convergents, cela est expliqué aussi par la diversité des approches de mesure de l'impact de la RSE sur la performance financière,*

*Pour ce faire on met l'accent sur les courants de la littérature ayant traité cette interaction, et comment cet impact est mesuré ?*

*Pour conclure à la fin de la recherche est ce que l'intégration de la démarche de RSE est une pratique volontaire ou exigée ?*

*Mots clés : Responsabilité sociétale, sociétale et économique (RSE), Performance financière, Parties prenantes, Ethique, Gouvernance sociétale.*

***Abstarct :***

*In an environment full of intensive rivalry and highfrequency of competitivemarket fluctuations, the importance of improving practices to strengthen the organization'simage and performance has become an inevitablenecessity. In thiscontext, The objective of ourresearchis to focus on the study of the relationshipbetweenthe Corporate social responsibilityand thefinancial performance, in otherwords: to emphasize the impact of integration and balance of dimensions of economic, social,*

*societal and environmental in the strategies and practices within the firms on theirfinancial performance;*
*The study of the linkbetweenCSRand financial performance has aroused the interest of severalresearchers in differentfields, management, finance, strategy and the firm, and thisobviously in order to define the relationshipbetween the two variables.According to the literaturereview, the results of theories and empiricalstudiesthat examine the question on the nature of the relationshipbetween CSR and financial performance have not reached a unanimous consensus and they have been very mixed and convergent, thisisalsoexplained by the diversity of approaches to measuring the impact of CSR on financial performance,*
*To do this, weemphasize the currents of literaturethat have dealtwiththisintercation, and how isthis impact measured?*
*To concludeat the end of the research, is the integration of the CSR approach a voluntary or required practice?*
*Keywords: Corporate social responsibility, Financial performance, Stakeholders, Ethics, Socialgovernance.*

**INTRODUCTION :**

Les exigences environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance sont aujourd'hui des concepts primordiales, nécessaires pour la création de la valeur et des avantages concurrentiels ;

Dans ce contexte La Responsabilité Sociale des Entreprises la RSE constitue une orientation stratégique portée par les grands organismes internationaux, qui nécessite l'Intégration et l'équilibre des dimensions économique, sociale et environnementale dans les stratégies et les pratiques des organisations.il s'agit d'une notion multiforme qui s'est développer partout dans le monde et qui représente un vecteur majeur du développement et de la croissance des firmes, ainsi que de l'amélioration de la rentabilité et la profitabilité de celles,

Depuis des décennies, le concept de la RSE ne cesse d'attirer l'attention des différents auteurs et des chercheurs, et d'être de ce faire l'objet des débats intenses entre ceux-ci .

Dans ce contexte, Le concept RSE est apparu aux Etats Unis vers la fin du 19 ème siècle en même temps que la révolution industrielle (Carroll, 2008), plus précisément dans les années 50. A cette période-là, la RSE s'est orienté vers une orientation des managers vers le profit, mais aussi vers la portée de l'entreprise sur la société, ce qui est confirmé aussi par Howard R. Bowen, l'auteur de l'un des ouvrages fondateurs de la notion de la RSE, dans la mesure ou , il n'est pas possible de réduire l'entreprise à un calcul économique, elle est influencée par des fondements éthiques (Pierre Le Bourdiec, 2018).

Au niveau de ce travail, on se focalise particulièrement sur l'impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise, en expliquant, théoriquement La démarche de la RSE et les différentes approches mettant en exergue son impact sur la PF des firmes,

En fait, De nombreuses recherches ont essayé d'établir ce lien, mais les résultats ont été très mitiges et divers ou convergents. Ce lien n'a jamais pu être complètement établi.

De ce faire, au niveau de cette recherche, on met l'accent sur les études empiriques et les résultats des tests statistiques réalisés pour tester la validité des sous-hypothèses posées expliquant le type de

la relation entre la RSE et la performance financière des firmes à savoir : l'existence de relations lienéaire, absence de relations ou l'existence des relations complexes entre ces deux variables.

# I. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

## I.1 Définitions & Fondements Théoriques

La définition de la RSE de l'entreprise a connu une évolution successive ,et en fonction du temps et du contexte plusieurs organismes , approches théoriques et académique ont tenté de présenter des définitions de cette notion, de manière générale, il s'agit d'une démarche ayant plusieurs facettes qui nécessite l'existence d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, elle est principalement définie par ceux qui vont utiliser l'information, donnant de ce faire une place cruciale au principe de la transparence et représentant donc un enjeu stratégique, un nouveau standard de gouvernance, différenciant et créateur de valeurs participant au développement de l'organisation, tout en identifiant ses risques et ses faiblesses au niveau de sa gestion des ressources,

**Définitions ;**

Le tableau suivant présente une synthèse des différentes définitions

**Tableau 1 : Définitions de la RSE**

| Définitions institutionnelles de la RSE | |
|---|---|
| Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO) publiée le 2er Novembre 2010. | La RSO est la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :<br>- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;<br>- Prend en compte les attentes des PP ;<br>- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement ;<br>- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. (AFNOR, 2010) |
| Commission Européenne | « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». (Livre Vert, , juillet 2001, p.8).2001)<br><br>-La RSE est définie comme étant « la responsabilité des entreprises vis- à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (2011)<br>- La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.( 2006) |

| | |
|---|---|
| Le Business for Social Responsability (BSR) | La RSE est « l'ensemble des pratiques qui respectent les valeurs éthiques, les personnes, les communautés et l'environnement naturel » |
| The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) www.wbcsd.org | La RSE est « l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble ». |
| L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) | La RSE « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses. De plus, le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement». |
| Banque Mondiale www.banquemondi ale.org | La RSE est « l'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon à la fois bonne pour le développement et pour les affaires ». |
| La Confédération Générale des Entreprises du Maroc : CGEM | Pour le patronat marocain (CGEM), une entreprise socialement responsable est celle qui s'oblige, au-delà de ses obligations légales, à considérer de manière systématique les différents intérêts qui sont affectés par son fonctionnement afin d'obtenir le meilleur impact de ses activités sur ses travailleurs, ses partenaires et sur le développement durable, de manière générale » Guide cgem responsabilités sociales des entreprises aspect relatifs au travail : La RSE : Les aspects relatif au travail .<br><br>la RSE, à la fois en tant que démarche porteuse de nouvelles façons d'organiser l'entreprise et de dynamiser sa relation avec la société au sens large, mais aussi en tant que modèle pour transformer |

| | |
|---|---|
| | positivement les relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes, au service d'un développement socio-économique harmonieux, inclusif et fondé sur le respect de la règle de droit" (2021) https://cgem.ma/rse |
| Nicole NOTAT Président de Vigeo | « Une définition de la RSE pourrait être la manière dont l'entreprise contribue au grand défi planétaire d'un développement soutenable. La RSE constitue par-là, la nécessité pour l'entreprise de prendre en compte les attentes et les intérêts légitimes de l'ensemble des parties prenantes de son écosystème (clients, salariés, sous-traitants, territoire…) et de redonner du sens à la prise en compte du salarié, de l'environnement ou des territoires sur lesquels elle agit… » |
| Carlos GHOSN PDG du groupe Renault | « nous concevons notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale au quotidien : un engagement concret au service du bien commun ». Rapport RSE (2013) |
| Définitions de la RSE en provenance du monde académique | |
| Bowen (1953) | La RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société. |
| Davis (1960) | La RSE renvoie aux décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme |
| McGuire (1963) | L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations. |
| Friedman (1970) | « L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale - utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude ».<br><br>Le fait de renforcer l'obligation morale des entreprises vis-à-vis de |

| | |
|---|---|
| | la société, contrairement aux individus, cela constitue un vol aux dépends des actionnaires (Mc Williams et coll., 2006). |
| Preston et Post (1975) | La responsabilité publique des entreprises (RPE) est meilleure que la RSE puisqu'elle met l'accent sur « The importance of the public policyprocess» (p.102). la RPE serait alors un ensemble de principes et d'engagements que l'entreprise est tenue de respecter |
| Backman (1975) | La RSE renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique. |
| Jones (1980) | La RSE est l'idée selon laquelle les entreprises au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociétaux |
| Freeman, 1984; Donaldson et Preston, 1995 | - La RSE renvoie à la satisfaction des attentes de tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecter par l'atteinte des objectifs organisationnels (Freeman, 1984)<br><br>-La RSE consiste à « identifier et à satisfaire les intérêts de ceux qui sont affectés par les actions de l'organisation » (Maclagan, 1998) |
| Frederik (1994) | L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante. |
| McWilliams& Siegel (2001) | Nous définissons la RSE comme des actions permettant d'améliorer le bien-être social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est requis par la loi. |
| Dubouchet et al. (2004) | La RSE consiste pour l'entreprise à dépasser les normes et réglementations en vigueur, à être responsable vis-à-vis d'elle-même et de ce qu'elle fait… |
| Pasquero (2008) | Ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné |
| Caroll A(1979) | « la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné». |

| | |
|---|---|
| Jones T. (1980) | « la responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et contractuelles». |
| Watrick&cochran (1985) | « les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) identifier et analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme ; (b) déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société ; (c) mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents». |
| Swanson (1995) | La RSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro- principes, micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social, d'autre part. |
| Husted (2000) | La RSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes |
| Igalens et Gond (2003) | La RSE renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle s'agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques |
| Allouche& Laroche (2005) | Dans une conception actuelle, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise intègre trois éléments : honorer des obligations à l'égard de la pluralité des parties prenantes ; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique ; utiliser le concept et son champ d'application comme outil de gestion. |
| Capron et Quairel- Lanoizelée (2007) | La RSE renvoie aux modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de |

| | |
|---|---|
| | performances. |
| Dkhili et al. (2014) | L'idée de la RSE répond à une représentation élargie de l'environnement des firmes, entendue non seulement dans ses dimensions économique et financière, mais aussi sociale, humaine et écologique. |
| Mitnick (1993) | La RSE est un sous-système d'un système entier de performance guidé par des normes. Il se décompose en un ensemble d'inputs transformés par un processus de conversion en des outputs véhiculés vers l'environnement. L'enjeu étant d'optimiser le fonctionnement du système |
| Cramer et al. (2010) | Dans cette réflexion récente, la RSE en pratique est considérée comme un processus de création de sens collectif dans les organisations. |
| Basu et Palazzo (2008) | La RSE se cristallise dans le processus par lequel les managers d'une organisation conçoivent et discutent des relations avec les parties prenantes, de leurs rôles vis-à-vis du bien commun, mais aussi des comportements permettant de tenir ces rôles et de s'engager dans une relation pérenne avec les parties prenantes. |
| Angus-Leppa et al., (2010) | La RSE est perçue comme processus de sensemaking renvoyant à une théorie importante et pertinente de la signification et de l'action pour comprendre les ambiguïtés autour de la RSE dans la pratique |

Source : Adapté et enrichi de Boutiba et al.(2016), Bousseta M. &Kharbouche S. (2014), Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°9-10,Janvier-Décembre2014, p.291-303.

A partir les différentes définitions citées, que se soit théoriques postérieures, institutionnelles, managériales ou académiques, nous pouvons constater que la notion de la RSE est sucesptible d'avoir des définitions divergences . Or, généralement, l'ensemble de ces définitions met toujours en exergue la nécessité des organisations à instaurer volentairement , sans aucune contrainte légal une logique d'obligation envers social, environnemental économique.

## Fondements Théoriques

Dans le but de borner notre concept de recherche, nous allons procéder à l'explication de trois théories d'une importance capitale dans la littérature de la RSE, "Classique", "Néoclassique" et "Parties Prenantes".

- **Théorie classique :**

Les années 50 et 60 et 80 ont connut le développement des principes de cette théorie. Durant cette période, l'idée que l'entreprise doit avoir des responsabilités vis-à-vis de son environnement était largement critiquée (Levitt, 1958 ; Friedman, 1962), Pour Friedman, (1970) « la seule responsabilité des entreprises consiste à faire du profit pour répondre aux objectifs des actionnaires », De plus, il faut la démonstration d'une corrélation positive entre les performances financières et celles sociétales. Jensen (2002, p :235- 256). Dans le même contexte, Theodore Levitt (1985) confirme que le souci de l'entreprise devrait être l'amélioration de sa production et de ses profits, ce qui présente la responsabilité unique de l'entreprise à savoir : dégager des profits aux actionnaires « shareholders » tout en considérant les dépense à caractère social comme une perte de ressources.

- **Théorie des Parties Prenantes :**

La théorie des parties prenantes « Stakeholder theory », cette théorie trouve ses racines dans les recherches de Berle et Means (1932), qui constatent que à cause de la pression sociale les dirigeants se trouvent obligés à reconnaitre leur responsabilité auprès de tous ceux qui peuvent être affecté par les décisions de l'organisation , dans ce cadre, une partie prenante est : « un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » Edward Freeman (1984), De ce faire, l'entreprise doit prendre en considération dans son processus de prise de décision l'ensemble de PP constituant la démarche de la RSE. C'est pour cette raison, « L'adoption d'un comportement socialement responsable par l'entreprise augmente et améliore les relations entre les diverses parties prenantes » (McWilliams et Siegel, 2001, p :57-66),

- **Théorie néo-institutionnelle :**

Le courant néo-institutionnalisme trouve ses origines des les années 70, qui étudie l'environnement institutionnel de la firme, et met en exergue que il existe des normes et des valeurs extérieurs de l'entreprise sur la base desquelles elle adapte son mode de gestion . (Meyer et Rowan, 1977), de ce faire les décisions stratégiques de l'entreprises sont affectées par des forces externes, que se soit les règles politiques, légales ou sociales mise en place par des acteurs exerçant une pression sur l'entreprise,

Dans ce cadre, la RSE est considérée comme une réponse à ces pressions, ce qui était confirmé par (Menard ,2003) , autrement dit la RSE veille aux respect des règles dictées que se soit de manière obligatoire ou volontaire.

### I.2 La performance sociale

De nos jours, la performance ne concerne plus que l'aspect financier, mais de plus en plus la performance non financière commence à forger sa position et son importance, cette performance porte sur les différentes dimensions à la fois sociétaux, envirenommentaux et social,

Dans le cadre de notre recherche, la détermination de la performance sociale est liée à la précision de sa définition, cette dernière reste ambiguë, difficile à cerner et à mesurer, à cause du fait qu'il est parfois liée à une orientation envers la responsabilité sociale (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1984), ou envers la citoyenneté d'entreprise (MaignanetFerrell, 2001), ce qui s'agit d'Un modèle qui encastre les entreprises au cœur de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs PP. (Logsdon et Wood, 2002), dans la mesure ou « la signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à

travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultent de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel». Wood D. (1991) , et parfois concernant la Durabilité et la stabilité des entreprises (Steurer et al (2005) ; Van Marrewijk (2003)) ou la réactivité sociale des entreprises c'est à dire leur capacité à répondre aux contraintes et défis sociales. (Ackerman (1973) ; Carroll (1979) ; Preston et Post (1975))

Selon la Social Performance Task Force (SPTF)1, « la Performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales ». ce qui set pour donner une image fiable à l'organisation

En parlant de la PSE , on fait référence à une nouvelle conceptualisation de l'entreprise dans un écosystème de PP ( Clarkson (1995) ; Donaldson et Preston (1995) ; Freeman (1984))

Ayant le caractère volontaire, la performance sociale englobe l'ensemble des obligations que les firmes s'engagent envers leurs PP aux niveaux légal, économique, social et éthique,

Clarkson (1995), définit la PSE comme étant « la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive », et propose un modèle qui propose une typologie de problèmes spécifiques pour chacune des PP qu'il distingue : employés, propriétaires, actionnaires, consommateurs, fournisseurs, pouvoirs publics, et le niveau de réactivité par rapport à chaque PP est évalué sur une échelle comprenant quatre positions : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. (Mullenbach et Gond ,2004)

Les "reputational surveys" sont considérés en raison de son caractère multidimensionnel comme la source d'information sociale la plus complète et couramment utilisée par des chercheurs (Chatterji et al., 2009 ; Carroll & Shabana, 2010),

[1]Organisation en charge de coordonner les efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la micro-finance

En fait , plusieurs auteurs se basent sur les variables (ESG) c'est à dire les comportements de l'entreprise en termes environnementale, sociales et de GE comme variables de mesure de la RSE (Sharfman, 1993 ; Hillman & Keim, 2001 ; Van de Velde & al., 2005 ; Manescu, 2009 ; Choi & Wang, 2009 ; Jiao, 2010 ; Lev & al., 2010 ; Liu & al., 2011 ; Tebini et al., 2014 ; Liu et al., 2021 ; Chen et al., 2021).

## II. LA RSE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE : QUELLE INTERACTION ?

### II.1 Les indicateurs & les mesures de la performance financière

Etre efficace et efficient en même temps sont généralement, les deux concepts conditionnels pour atteindre la performance d'une organisation,

En ce qui concerne la performance financière, les entreprises avaient tendance d'utiliser le seul profit (Salgado, 2013) , autrement dit, il s'agit du degré de pérennité et de rentabilité, Or, les entreprises préfèrent d'adopter les indicateurs financiers afin d'évaluer leur performance, (Grant & al, 1988 ; Hoskinson, 1990), comme elle peut être mesurée à partir de la détention des actions , des revenus, et des documents comptables, dans la mesure ou les actionnaires sont le dernier maillon de la chaine à bénéficier de l'activité de l'organisation (Aminata Fall, 2013).

Dans d'autres termes, la performance financière d'une entreprise est traduite par sa capacité de création de valeur et de réaliser les profits en utilisant ses fonds.

En fait, il existe deux catégories principales des indicateurs de mesure de la PF, à savoir, les indicateurs comptables, tels que le rendement des actifs (ROA), la rentabilité financière (ROE) (Garcia-Castro, 2010), la profitabilité (ROS), le retour sur l'investissement (ROI), ou bien des mesures issues des états financiers, tels que, le volume et la croissance du CA, la marge brute, l'excédent brut d'exploitation , la gestion du Besoin en Fond de Roulement, le seuil de rentabilité, la rentabilité financière,

Le tableau suivant présente une synthèse des principaux indicateurs de mesures de la performance comptable de l'entreprise,

**Tableau 2 : Les mesures comptables de la PF :**

| Catégories | Variables | Auteurs |
|---|---|---|
| **Profitabilité** | Rendement total | Verschoor (1998) ; Graves et Waddock (1999). |
| | Rendement des capitaux propres | Bowma et Haire (1975) ; Waddock et Graves (1997) ; Pava et Krausz (1996) ; Griffin et Mahon (1997) ; Preston et O'Bannon (1997) ; Verschoor (1998) ; Balabanis, Hugh et Jonathan (1998) ; Moore (2001) ; Ruf et al. (2001) ; Seifert, Morris et Barktkus (2003) |
| | Rendement sur les ventes | Waddock et Graves (1997) ; McGuire et al. (1988) ; Griffin et Mahon (1997) ; Preston et O'Bannon (1997) ; Graves et Waddock (1999) ; Stanwick et Stanwick (1998) ; Ruf et al. (2001) ; Seifert et al. (2003) |
| | Rendement sur investissement | Preston et O'Bannon (1997) |
| | Profit | Verschoor (1998) ; Stanwick et Stanwick (1998) |
| | Marge nette | Verschoor (1998) |
| **Utilisation des Actifs** | Rendement des actifs | McGuire et al. (1988) ; O'Neil et al. (1989) ; Waddock et Graves (1997) ; Pava et Krausz (1996) ; Griffin et Mahon (1997) ; Preston et O'Bannon (1997) ; Graves et Waddock (1999) ; Berman et al. (1999) ; Simpson et Kohers (2002) ; Seifert et al. (2003). |
| | Total des actifs | McGuire et al (1988) ; Griffin et Mahon (1997). |
| | Age des actifs | Cochran et Wood (1984) ; Griffin et Mahon (1997). |
| **Croissance** | Croissance des ventes /chiffre d'affaires | McGuire et al. (1988) ; Verschoor (1998);Moore (2001) ; Ruf et al. (2001) |
| | Croissance des actifs | McGuire et al. (1988 ) |

Source: (Griffin et Mahon, 1997 cité par Zeribi et Boussoura, 2007)

Ainsi que les indicateurs financiers boursiers ou de marché , à savoir : le « Price Earning » Coefficient boursier Ratio, Price Earning Ratios (PER), Market Value-Added (MVA), Market to book value (MBV), Q de Tobin, qui présentent une meilleure vision sur la performance future des entreprises (Charreaux 1998 ; Banker et al., 2000 ; Castro-Garcia, 2010 ; Callan et Thomas, 2009 ; Rodriguez-Fernandez, 2015) ce qui répond aux exigences et fait référence aux évaluations des investisseurs du rendement de l'organisation.

De ce qui précédé, on peut déduire que la performance comptable permet de mesurer son efficacité, alors que sa performance boursière permet de mesurer sa valeur sur le marché.

La focalisation sur la mesure de la PB / PC n'est plus suffisant, du coup, Il faut désormais se projeter aussi vers un aspect extracomptable qui vise à capturer les informations sociales et environnementales permettant de mesurer la valeur économique globale d'une entreprise[2].

[2] Emploi comptable: « la RSE se généralise, l'essor de la comptabilité extra-financière », https://www.comptajob.fr/, consulté le 20/05/2021

### II.2 La RSE et son interaction avec la PF

De nombreuses recherches ont été menées afin d'établir et de déterminer la nature de la relation entre la RSE et la performance financière, ce qui provient de l'absence d'un réel résultat clair et précis sur la nature de cette relation, dans ce contexte, il existe des recherches ayant conclu que la RSE et la PF sont liés positivement, alors que d'autres ont trouvé qu'il existe un lien négatif entre les deux variables, tandis qu'un autre groupe a trouvé que il y'a un lien complexe entre ceux-ci, et finalement les autres chercheurs qui avancent que ne trouve aucun lien significatif. (Gond 2001, construit par Preston et O'Bannon 1997)

Commençant donc par le courant avançant qu'il existe un lien positif entre la RSE et la performance financière, qui se base principalement sur le concept de la satisfaction des attentes des différentes PP (employés, clients, fournisseurs…) , de l'amélioration de l'image et de la réputation de la firme, et par conséquence sa PF, sinon, si l'entreprise ne prend pas en considération leurs attentes cela peut influencer négativement sa PF. D'ailleurs avec l'émergence et l'accentuation des principes de la RSE, des rapports plus respectueux envers l'ensemble des parties prenantes conduiraient le dirigeant à aligner ses intérêts ou ceux des actionnaires sur des objectifs environnementaux et sociaux3

En ce sens, la performance économique s'associe à une performance sociale puisque les salariés contribuent à la hausse de la productivité, à un bon climat et à la valorisation de l'image sociétale de l'entreprise4

Sans oublier que la RSE a besoin de professionnels capables d'avoir une vision globale de l'entreprise, de faire des ponts entre le financier et le non-financier, de créer une relation de confiance et de mettre en place des outils de gestion fiable5

Ce qui vaut dire que la performance sociale permet de développer en premier lieu l'image la réputation ce qui impacte par la suite positivement la performance financière, cela confirme qu'il existe une relation de « lead and lags » entre PSE et PFE.

Dans un autre coté, il existe des auteurs qui avancent que seules les entreprises réalisant des profits et ont les moyens matériels d'investir dans des projets discrétionnaires, ont la capacité d'entrainer l'amélioration de la PS,

Alors que d'autres chercheurs stipule qu'il existe une synergie négative, un (cercle vicieux) entre la RSE et la PFE , en d'autres termes, une faible PSE engendre une baisse de la PF qui empêche et

[3] Zakia BENGHAZALA, Houda BENARBI et Said LOTFI, « La RSE impacte-t-elle la comptabilité des entreprises : les acculas des entreprises marocaines cotées », op. cit., p. 3

[4] Rozenn GOURVENNEC – Le Lab by SOPRESS : « Pourquoi la RSE est-elle incontournable ? », https://recruteur.lefigaro.fr/, consulté le 23/05/2021

[5] Yannick NADJINGAR-OUVAEV, La RSE douche verte de la comptabilité, http://lemondeduchiffre.fr/, consulté le 30/05/2021.

limite par la suite les investissements socialement responsables. Ce qui vaut dire les efforts en matière de PSE diminuent la PF qui elle-même impacte négativement la PSE.

Afin de présenter une meilleure explication des différentes approches et courants traitant la nature de la relation de la RSE et la PF, le tableau suivant synthétise les hypothèses principales présentées par les différents auteurs

## Tableau 3 : Hypothèses d'étude du lien entre la RSE et la PFE

| Hypothèse 1 : Le bon Management ou l'impact social positif | | |
|---|---|---|
| H1 | (Freeman, 1984; Ulmann, 1985 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Balabanis et al, 1998). | Les tenants de la théorie des PP pensent qu'une meilleure prise en compte des besoins des différentes PP se traduira finalement par une amélioration de la PF, et vice versa. Les principaux fondements de la théorie sont en relation directe avec l'organisation. Elle est associée à la responsabilité dans son aspect empirique sous forme d'une relation sociale accommodant "l'organisation" (groupe des dirigeants ayant des fondements moraux) et les "parties prenantes" (acteurs intéressés par l'ensemble des activités exercées et des décisions prises par l'entreprise), elle a permis donc d'opérationnaliser l'ensemble des réponses stratégiques en répertoriant les différents acteurs qui le forment[6] |
| | Cornell et Shapiro (1987) | la non-réponse aux attentes des différentes PP est susceptible d'engendrer des perturbations au niveau du marché, ce qui peut entrainer un accroissement de la prime de risque de l'entreprise, et qui se traduira généralement par une augmentation des coûts et/ou une diminution des profits, |

| | | |
|---|---|---|
| Hypothèse 2 : Slack « jeu » organisationnel ou Fonds disponibles | | |
| H2 | McGuire et al. (1988), Preston et al. (1991), (Allouche et Laroche, 2005), | plus une entreprise est performante financièrement plus elle sera performante sociétalement, ce n'est pas la RSE qui permet d'obtenir un niveau élevé de la performance financière, mais au contraire, les entreprises les plus performantes sur le plan financier sont parfois les entreprises les plus performantes au niveau de la RSE. |
| Hypothèse 3 : Synergie positive entre laRSE et la PFE | | |
| H3 | Waddock et Graves (1997) (Amaazoul, 2021), Waddock et Graves, 1997; Preston et O'Bannon, 1997 ; Alouche et Laroche, 2005 ; cité par Benali et al, 2021 | l'existence d'un cercle vertueux (synergie positive) : Elle est basée sur les deux hypothèses ayant un lien positif (hypothèse de l'impact social et l'hypothèse des fonds disponibles). Cette hypothèse postule qu'un niveau élevé de performance sociale provoque un bon niveau de performance financière, ce qui va permettre à l'entreprise de réinvestir dans de nouveaux programmes plus performants de RSE |
| Hypothèse 4 : l'arbitrage | | |
| H4 | (Freidman, 1962 ; 1970) (Aupperle et al, 1985 ; Balabanis et al 1998 ; cité par Fikri, 2015) | la PSE nécessite des investissements qui représentent des coûts financiers supplémentaires pour la firme, ces coûts supplémentaires générés par la RSE vont provoquer un désavantage compétitif en réduisant inévitablement, au moins dans un premier temps, la rentabilité financière de l'entreprise |
| Hypothèse 5 : La gestion opportuniste | | |
| H5 | Preston et O'Bannon (1997) | lorsqu'une entreprise réalise une performance financière médiocre, les managers vont investir dans des programmes et actions sociales pour pouvoir imputer à ces investissements sociétaux la faible PF. Dans le cas inverse, lorsque la PFE est |

| | | |
|---|---|---|
| | | élevée, les managers opportunistes vont abandonner la politique sociétale envers les parties prenantes en faveur de l'augmentation de leurs propres revenus, c'est-à-dire les managers vont chercher à récupérer un gain maximum en lésant les stakeholders. |
| Hypothèse 6 : Absence de relation entre PFE et RSE | | |
| H6 | Cité par Amaazoul, 2021 ; Gond et Igalens, 2016 ; El MALKI et M'ZALI, 2014). | Il existe deux types d'explications. D'après la première, les relations entre PSE et PF sont tellement complexes et indirectes et qu'il est impossible d'établir l'existence d'une relation stable entre ces deux performances. L'autre explication est basée sur le modèle d'équilibre partiel de la RSE, élaboré par McWilliams et Siegel en 2001, en postulant qu'il existe une offre de RSE de la part des entreprises et une demande de RSE de la part des consommateurs. |
| Hypothèse 7 : Relations complexes entre la PFE et PSE | | |
| H7 | (Barnett et Salomon, 2003 ; cité par Amaazoul, 2021), Barnett et Salomon (2006) | postuler l'existence d'une relation parabolique en forme de U inversé (∩) entre PSE et PF<br>- l'existence d'une relation entre PSE et PF en forme de U, ans un premier temps, tout investissement initial en PSE constitue un coût significatif pour l'entreprise, ce qui va décroitre sa PF. Par contre, dans un second temps, lorsqu'un très grand nombre de critères extra financiers sont respectés, la PF augmente, dans la mesure où les investisseurs se focalisent sur les entreprises les mieux gérées et donc les plus rentables financièrement. |

Source : adapté de; cité par Gond et Igalens, 2016

D'apres les perspectives avancées par les différents auteurs, on remarque que certes, la question de la RSE présente une opportunité de débats interessant pour eux, dans la mesure ou la RSE présente un défi et une opportinuté à la fois, Généralement, Les principaux arguments favorisant l'adopion d'une démarche de la RSE

et la performance sociale de l'entreprise cités dans la littérature pour justifier la RSE insiste sur le concept du : « le doing well by doing good » (Kurucz, Colbert et Wheeler, 2008) ,

## CONCLUSION

Dans un environnement caractérisé par un niveau de concurrence intensive et une interaction acharnée entre les PP, et la focalisation de sur la mise en place d'une démarche de la RSE et sa contribution en termes de la performance financière, peut présenter un avantage concurrentiel distinctif, par conséquent, les entreprises vise à élaborer des stratégies qui leur permettront de survivre sur le marché et de s'améliorer. En d'autres termes, l'entreprise se trouve aujourd'hui en face la nécessité de garder une bonne qualité de ses produits et de respecter les conditions environnementales, naturels, ainsi que les attentes de ses différentes Parties Prenantes, tout en étant obligée d'atteindre des performances élevées .

Dans ce contexte, le sujet des retombées financières de la RSE sera toujours traité parles dirigeants et les gestionnaires de l'entreprises.

Au niveau de ce travail, on a mis l'accent sur deux aspects principaux, le premier étant de présenter les définitions du concept de la RSE, selon les différents auteurs et institutions, ainsi que les définitions des concepts qui se lient à notre recherche à savoir : la performance sociale des entreprises et leur performance financière, tout en mettant en exergue les théories de base de la RSE, Le deuxième étant de déterminer la nature de la relation entre la RSE et la performance financière. L'étude de cette relation a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs dans différents domaines, En ce sens, la divergence des résultats de ces recherches revient à la taille des entreprises étudiées, les mesure de la PF, le secteur d'activité concerné, etc

Les partisans de la théorie des parties prenantes que la RSE est corrélée positivement avec la performance financière, la responsabilité sociale de l'entreprise ambitionne à vise donner une importance primordiale à la transparence des informations financières destinées aux actionnaires et aux PP de l'entreprise,

De ce faire, La RSE est une opportunité pour élargir la clientèle, de comprendre le marché et d'augmenter de la VA,

En raison de l'intérêt récent accru pour la responsabilité sociétale de l'entreprise, les recherches et les études doivent fournir des explications claires de la performance sociale et cerner les implications financières de la RSE sur la PF. Ces recherches peuvent présenter un intérêt aussi bien pour les dirigeants des entreprises que pour les toutes les PP de l'entreprise.

**REFERENCE :**

-AFNOR. (2010). ISO 26 000, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, 1er tirage 2010-11-P. P.4

-Allouche J., et P. Laroche (2005), Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature, Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars,

-Angèle RENAUD et Nicolas BERLAND : « Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et environnement », Mai 2007, Poitiers, France. pp.CD Rom. ffhalshs-00544875, p.2

-ANOUAR, H. (2022). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et son impact sur leur Performance Financière. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), 386-

404. https://doi.org/10.5281/zenodo.5920305

-Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility : A process model of sensemaking, Academy of management review, Vol 33, No 1, 122-136

- BOWEN H.R. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper, New York.

-BOUZIANE A. (2022) « Évolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises », Revue Internationale du chercheur «Volume 3 : Numéro 1» pp : 471

- Carroll, A. B. (1979), A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 4, 97-505.

-Carroll A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), The Oxford handbook of corporate social responsibility: 19-46. New York: Oxford University Press

- Capron M., Quairel F. (2007), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-enProvence, p : 22.

- Cramer, J.D., et al. (2010). Analysis of the rising incidence of thyroid cancer using the surveillance epidemicology and end results national cancer data registry. Surgery, 148

- Davis K. (1960), «Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 2(3): 70-76

-EL IMRANI, S., & TAQI, A. (2022). Relation entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la Performance Financière. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 132-

150. https://doi.org/10.5281/zenodo.6612081

- Emploi comptable: « la RSE se généralise, l'essor de la comptabilité extra-financière », https://www.comptajob.fr/,

- F. COMPIN, « Réformer le langage comptable, une nécessaire utopie pour sauver le capitalisme financier? », Revue du MAUSS, 1/2006 (n° 27), pp. 421-427.

-Frederick, W.C., (1994), From CSR1 to CSR2, Business & Society, 33: 2, 150-164.

-Guide cgem responsabilités sociales des entreprises aspect relatifs au travail : La RSE : Les aspets relatif au travail

- Husted B.W. (2000), A contingency theory of corporate social performance, Business and Society, 13 : 3, 286- 294.

- Igalens, J. et J.P. Gond (2003), La mesure de la Performance Sociale de l'Entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 50, 111-130

-JOUALY D. (2022) «La responsabilité sociale des entreprises : historique et contexte d'émergence du construit», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 3» pp :1 032 – 1 052

- Jones T. M. (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, California Management Review, 22: 2, 59-67

-Kawtar NFISSI, La RSE : d'une performance financière à une performance globale des entreprises, ournal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED), N° 1, 2022

-McGuire, J. (1963), « Business and Society », New York, McGrawHill

-McWilliams, A., et Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. Academy of Management Review, 26(1) : 117-127

-Mitnick, B. M. (1993), "Organizing research in corporate social performance : the CSP system as a core paradigm", In : Proceedings of the international association for business and society, San Diego, 2-15

-Preston L. et J. E. Post (1975). Private management and public policy: the principles of public responsibility, Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey

- Pasquero, J., 2008, Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, Management international, 12(2), pp. 27-48
- Pierre Le Bourdiec. (2018), « Responsablité sociale des entreprises et performance financière : Impact des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance sur la valorisation financière des entreprises », Editions universitaires européennes ;
-Qadi. S (2020) « La responsabilité sociale des entreprises et performance financière », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 610 - 626

-RAJAA DKADEK, SOUAD GUELZIM, HASSAN ELAISSAOUI, « Responsabilité sociale de l'entreprise : approche théorique et regard diachronique », REMFO N°4 Décembre 2016

- Rozenn GOURVENNEC – Le Lab by SOPRESS : « Pourquoi la RSE est-elle incontournable ? », https://recruteur.lefigaro.fr/,
- Swanson D.L. (1995), Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model, The Academy of Management Review, 20 : 1, 43-64
- Wartick, S.L. et , P.L. Cochran (1985), The evolution of the Corporate Social Performance model", Academy of Management Review, 10, 758-769
-Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Journal, 16, 691-718..

- La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe Emmanuelle Reynaud Dans Revue française de gestion 2007/11 (n° 180), pages 109 à 130
- Yvonne MULLER-LAGARDE, La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'outil comptable, La RSE saisie par le droit, op. cit., p. 322
-www.wbcsd.org

-www.banquemondi ale.org

-https://cgem.ma/

# TRUST AND PURCHASE INTENTION: THE MEDIATOR ROLE OF ELECTRONIC WORD OF MOUTH

**EL OUAHABI Siham,**
*The National School of Management of Tangier (ENCGT)*
*Email :* ***Siham.elouahabi1@etu.uae.ac.ma***

**BELHSEN Noureddine,**
*The National School of Management of Tangier (ENCGT)*
*Email :* ***nbelhsen@uae.ac.ma***

***ABSTRACT***

*The aim of this research is to examine the mediating role of eWOM in the relationship between Trust and Purchase Intention consumers. The proposed model is analyzed using partial least squares with data from 637 internet users of native technology groups. The results showed that there is a positive significant influence between trust and the purchase intention and eWOM. Additionally, there is a positive significant influence between eWOM and Purchase intention. EWOM significantly mediates the influence of trust on purchase intention. Based on the research conclusions, Managerial implications of this research are discussed. Finally, the limitations of the study and the direction of future research are analyzed.*

***Keywords****:eWOM, Online Shopping, Purchase Intention, Trust*

## INTRODUCTION

Today, hundreds of millions of people are making their voices heard and regularly engaging with social media or consuming others' comments to varying degrees. These voices are not always positive for marketing specialists. During times of economic slowdown, customers are forced to be more cautious about their expenses and become wiser, more informed, and more diligent. When consumers lack personal experiences, the experiences of others are often considered a good way to compensate for the lack of information and anticipate the consequences of purchasing decisions. As consumption increasingly takes place in the public sphere, the opinions and experiences of others also become more important.

Over the years, Electronic Word of Mouth (eWOM) has established itself as an inevitable factor in shaping the marketing strategy of businesses. Several studies have shown that consumers perceive eWOM communication as more credible and persuasive than conventional media such as advertising and personal selling (Donthu et al., 2021). Research has focused on studying the impact of eWOM on information adoption, attitude change, and behavioral intentions, and consequently on sales. These studies highlight the paramount importance for companies to recognize the power of eWOM and to develop strategies that enable them to manage these communications.

From an academic perspective, eWOM has generated significant interest, and numerous studies have been conducted in this context. However, it's important to note that these studies have been conducted in developed countries. The external validity of these studies should be suspended pending

investigations in developing countries (Hansen & Eugene, 2014; Jia et al., 2018). Against this backdrop, the ambition of the present research is to contribute to the debate on the universality of models constructed in the context of eWOM by examining the mediating role of eWOM in the relationship between Trust and consumer purchase Intention, specifically in a developing country: Morocco.

## I. CONCEPTUAL FRAMEWORK

The conceptual framework includes three variables from the model, namely Electronic Word of Mouth (eWOM), Purchase Intention, and Trust.

### I.1. EWOM: A channel highly favored by social media users.

In this regard, bibliometric analyses, meta-analyses, and systematic literature reviews have been conducted (Abbas et al., 2020; Donthu et al., 2021; Yang et al., 2012). We carried out a bibliometric analysis using Scopus, covering the period from 2002 to 2023.

The following graphs highlight a significant increase in the number of published articles, rising from 4 in 2002 to 205 in 2022, with 54% of them related to investigations in the field of management sciences.

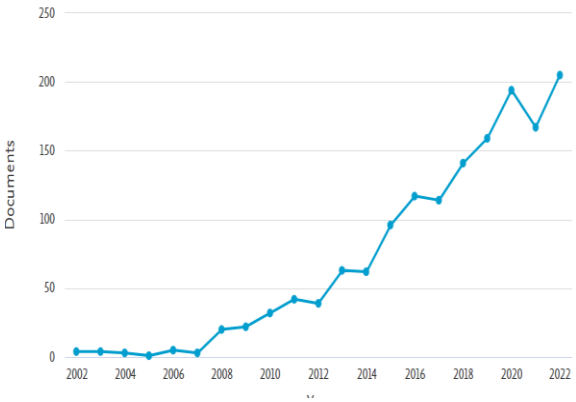



Figure 1:Evolution of publications on eWOM.

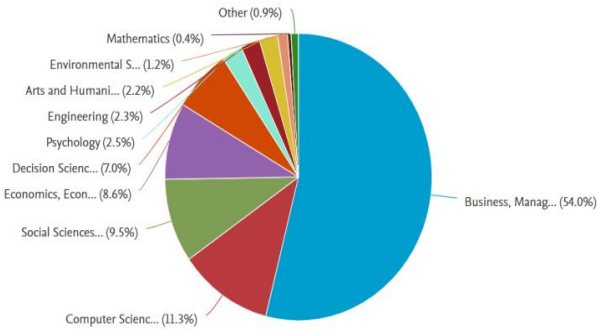
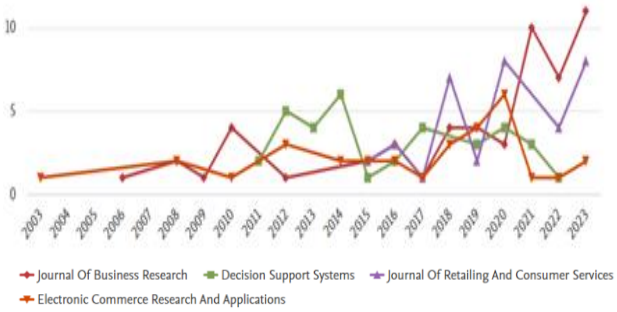



Figure 2:*Distribution of publications bydisciplinary field.*

Similarly, the countries that have recorded a significant amount of research are the United States (408) and China (156). Furthermore, these studies have been conducted within the marketing discipline and published in marketing journals. In conclusion, we note a lack of publications in developing countries.



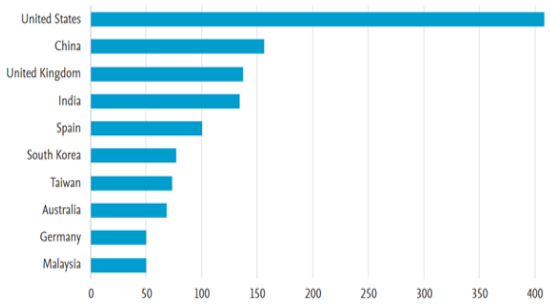



Figure 3*: Research by country.*

Figure 4: *Evolution of publications in the field of marketing.*

### I.2. Purchase Intention

Online customer behavior is of interest to both consumer theorists and practitioners. It is linked to customers' purchase intentions in online environments (Amimeur and Noceras Mulet 2012; Kotler and Armstrong 2014; E. Lee 2013; Y. Chen, Fay, et Wang 2012). Purchase intention involves the inclination or plan of customers to buy certain products or services within a specified period or in the future (Flavián, Guinalíu, et Gurrea 2006). Additionally, (Lee et Lee 2015) emphasize that purchase intention is a link between the willingness and the perspective of buying a product or service. Therefore, it's important to identify customers' purchase intentions because customer behavior is often predicted by their intentions (Park, Bae, et Kim 2017). Furthermore, it is expected that customers' purchase intentions will assist managers in forecasting sales of existing and new products or services.

Purchase intention has been assumed and confirmed in numerous studies (Ajzen and Fishbein 2000; Park, Bae, et Kim 2017) to be related to actual behavior or behavioral intention. This behavioral intention indicates the extent to which an individual is willing to attempt and motivated to perform a specific behavior (Ajzen and Fishbein 2000).

### I.3. Trust

Online shopping is on the rise, leading to increased challenges related to security and trust in these purchases (Gurviez & Korchia, 2002; Sirdeshmukh et al., 2002; Suh & Han, 2003). In fact, trust is a crucial factor in online shopping experiences and is influenced by various factors such as the credibility of online messages and customers' perceptions of brands (Issam & Settat, 2017)(Jung et al., 2016; Soulard, 2016). Previous research has shown that customers' perception of brands has a positive influence on the perceived credibility of messages sent by these brands and, consequently, on their online trust (Marshall &WoonBong, 2003). Therefore, this implies that a brand that builds its reputation around quality, reliability, and integrity will be more successful in motivating purchases because customers will have more trust in the brand and its products.

## II. RESEARCH METHODOLOGY

To test the research model and its corresponding hypotheses, a quantitative methodology is preferred. We have ensured the use of true measurement theory in conducting the quantitative study. This method relies on the use of a survey with a questionnaire, the measurements of which are adapted to the Moroccan context. Data is collected from a statistically representative sample of the population.

### II.1. Chosen Measurements

Let us reiterate that our model encompasses three variables: eWOM (Electronic Word of Mouth), Behavioral Intentions, and Trust.

### II.1.1 .eWOM

A literature review reveals that eWOM is widely discussed across various disciplines, yet a deficiency in research dedicated to its measurement is evident. Although this phenomenon has existed for many years, researchers and marketing managers continue to be interested in it, as it constitutes a significant factor in consumer behavior. However, only a few researchers have explicitly focused on its measurement. In this context, Harrison-Walker notes that eWOM has not been treated as a concept that should be measured but rather as a category to be assigned based on survey responses, advocating for a proper measurement (Harrison-Walker, 2001).

1. I am influenced by customer reviews on the internet.
2. I need to know customer reviews and comments on the internet when deciding to purchase a product or service.
3. Customer reviews and comments on the internet have a decisive influence on my product and service choices.
4. I enjoy sharing important information I find on the internet.
5. I consult product and service review websites before making online purchases.

### II.1.2. Purchase Intention

The literature provides a set of items for measuring customers' purchase intention on the Internet. This purchase intention is presented as a behavioral intention based on a set of data that encourages potential customers to act in a certain way. In our case, the objective is to assess customers' purchase intention following online comments and reviews. Measures constructed by several authors have been selected and adapted to our case study (Bachman, 1991; Davis & Warshaw, 1992). In this context, the scale constructed by several authors (Scott B. MacKenzie et al., 1986) and validated by other authors is chosen and then adapted (Sweeney & Swait, 2008). This scale exhibits very satisfactory reliability with a Cronbach's Alpha of 0.9 and significant validity with a Rho of 0.7.

1. Online reviews and comments make me want to purchase products or services on the internet.
2. I buy products and services that are recommended online.
3. If I were to purchase a product or service, I would choose the one recommended online.
4. I rely on online customer reviews and comments when making purchases.

### II.1.3. Trust

The questionnaire includes several alternative methods to measure internet users' trust in online reviews. Firstly, trust in customer comments and recommendations on the internet was assessed using a refined set of Likert-type statements developed by several authors (Y. Kim & Peterson, 2017; Urban et al., 2009). Respondents were asked to indicate their level of personal agreement for six items measuring various aspects of trust on a 5-point scale ranging from 1 = "I strongly disagree" to 5 = "I strongly agree."

1. Online customer reviews and comments are sincere and reliable.
2. Online customer reviews and comments do not tell the truth about the product or service.
3. In general, I trust online reviews and comments.
4. Customer reviews on the internet are usually accurate.
5. I trust online customer reviews and recommendations.

6. Online customer recommendations and comments aim to make customers buy things they don't really need.

**II.2. Final Sample**

The data was collected from April to July 2022 using the Google Forms platform, which we published on Facebook and LinkedIn. At the end of this period, and after data processing, our database includes responses from 637 participants.

## III. RESULTS AND DISCUSSIONS

The collected data is analyzed using Smart PLS version 4.0 software. The results indicate a good fit of the model, and all the hypothetical relationships are validated.

Thus, to verify if electronic word of mouth (eWOM) is a mediating variable between trust and purchase intention, we are following the recommendations of Baron and Kenny (1986) and those of Caceres and Vanhamme (2003). More clearly, we will first regress purchase intention on trust, then regress word of mouth on trust, and finally, regress purchase intention on trust and word of mouth. The results of these various tests are presented in the following table.

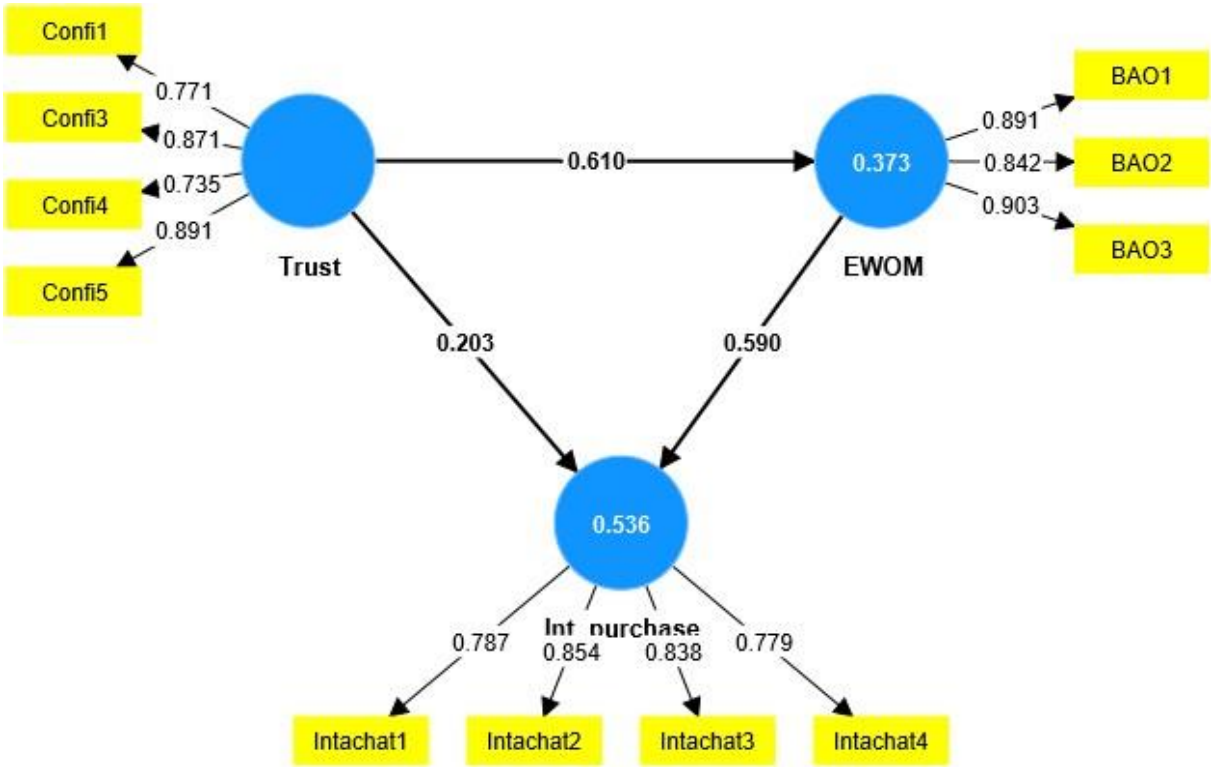
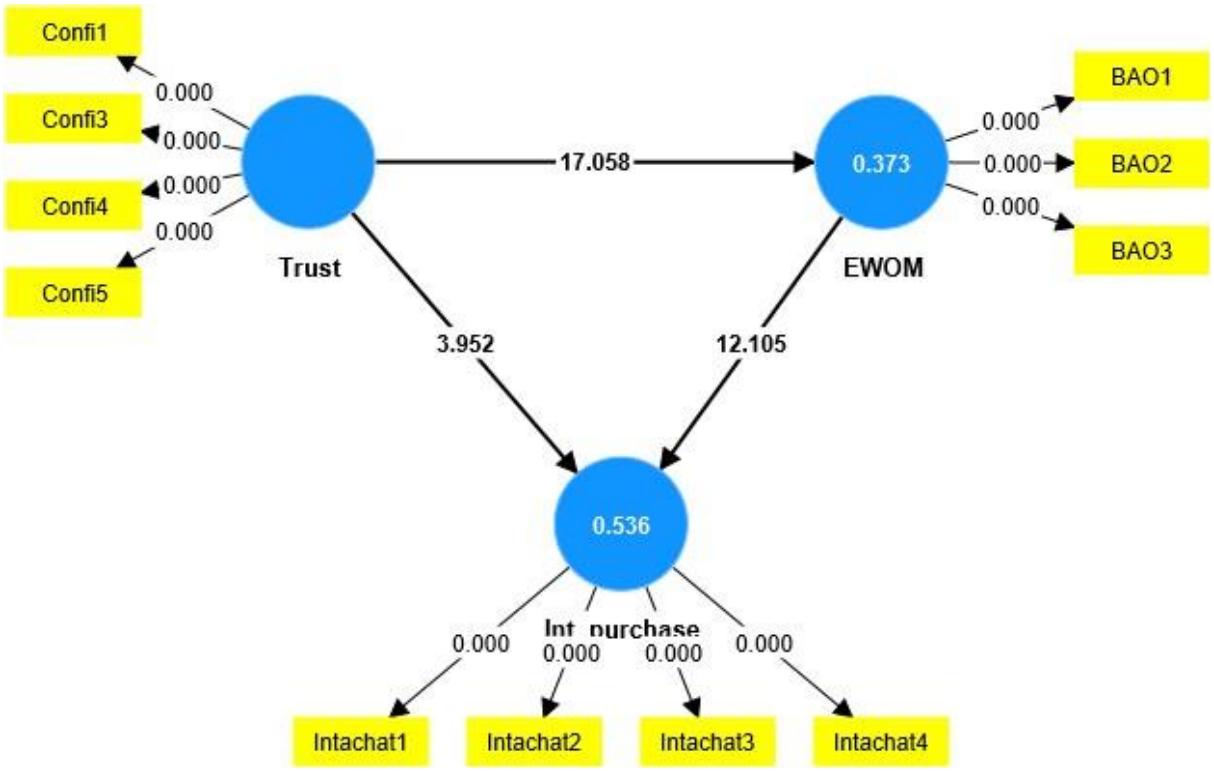



Table 1: *Mediation Analysis*




The main purpose of this study is to establish the mediating effect of eWOM in the relationship between trust and online purchase intention in developing countries with a specific focus on Morocco. Based on the results presented above, we can conclude that electronic word of mouth plays a role as a partial mediator between trust and purchase intention.

## IV. CONCLUSION

Our research aims to examine whether eWOM is a mediator variable to consider in customers' purchasing decisions and, consequently, in the company's marketing strategy. The results affirm that consumer behavior has changed in the era of infobesity and the abundance of information brought about by the Internet and the prevalence of Social Networking Sites use.

In conclusion, based on the obtained results, the acculturation of behaviors is a phenomenon that has been confirmed.

***ACKNOWLEDGEMENT:*** *We thank Pr.BELSHEN (ENCGT), Pr. DARICI and Pr. KAYNAR (Sivas Cumhuriyet University) for useful discussions and support.*

**REFERENCES:**

Abbas, A. F., Jusoh, A. Bin, Masod, A., & Ali, J. (2020). *Bibliometric analysis of global research trends on electronic word of mouth using Scopus database*. Journal of Critical Reviews, 7(16), 405–412. https://doi.org/10.31838/jcr.07.16.49

Ahuja, M., Gupta, B., & Raman, P. (2003). *An empirical investigation of online consumer purchasing behavior*. Communications of the ACM, 46(12), 145–151. https://doi.org/10.1145/953460.953494

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). *Attitudes and the Attitude-Behavior Relation: Reasoned and Automatic Processes.* European Review of Social Psychology, 11(1), 1–33. https://doi.org/10.1080/14792779943000116

Bachman, L. D. C. L. F. (1991). *The behavioral intentions questionnaire*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 22(2), 293–306.
Chen, Y., Fay, S., & Wang, Q. (2012). *The Role of Marketing in SocialMedia: How Online Consumer Reviews Evolve.* SSRN Electronic Journal, January. https://doi.org/10.2139/ssrn.1710357
Davis, F. D., & Warshaw, P. R. (1992). *What Do Intention Scales Measure?* Journal of General Psychology, June 2013, 391–407.
De Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). *Word-of-mouth communications in marketing: A meta-analytic review of the antecedents and moderators*. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(4), 578–596. https://doi.org/10.1007/s11747-008-0121-1
Eneizan, B., Alsaad, A., Alkhawaldeh, A., Rawash, H. N., &Enaizan, O. (2020). *E-WOM, trust, usefulness, ease of use, and online shopping via websites: The moderating role of online shopping experience*. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 98(13), 2554–2565.
Fan, Y.-W., Miao, Y.-F., Fang, Y.-H., & Lin, R.-Y. (2013). *Establishing the Adoption of Electronic Word-of-Mouth through Consumers' Perceived Credibility*. International Business Research, 6(3), 58–65. https://doi.org/10.5539/ibr.v6n3p58
Flavián, C., Guinalíu, M., & Gurrea, R. (2006). *The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty*. Information and Management, 43(1), 1–14. https://doi.org/10.1016/j.im.2005.01.002
Gan, Z., He, J., Ding, Q., & Varadharajan, V. (2009). *Trust relationship modeling in E-commerce-based social network*. CIS 2009 - 2009 International Conference on Computational Intelligence and Security, 1, 206–210. https://doi.org/10.1109/CIS.2009.184
Harrison-Walker, J. (2001). *The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents*. Journal of Service Research, 4(1), 60–75.
Huang, M., & Pape, A. D. (2020). *The Impact of Online Consumer Reviews on Online Sales: The Case-Based Decision Theory Approach*. Journal of Consumer Policy, 43(3), 463–490. https://doi.org/10.1007/s10603-020-09464-y
Lee, E. (2013). *Impact of Social Media on Consumer Behaviour*. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(5), 1216–1225. https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i5.1788
Lee, J., & Lee, J. N. (2015). *How purchase intention consummates purchase behavior: The stochastic nature of product valuation in electronic commerce*. Behavior and Information Technology, 34(1), 57–68. https://doi.org/10.1080/0144929X.2013.853837Scott B. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, & A. P. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality.* Journal of Marketing, 60(april), 31–46.
Yang, Y., Wang, C., & Lai, M. (2012). *Using Bibliometric Analysis to Explore Research Trend of Electronic Word-of-Mouth from 1999 to 2011*. International Journal of Innovation, Management and Technology, 3(4), 337–342.

# LA COMMUNICATION INTERNE : ELEMENT CLÉ POUR LA MOTIVATION DES BENEVOLES

**CHFIRA Wijdane**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.*
*Université Hassan II de Casablanca*
*Email : wijdanechfira@gmail.com*

**MESRAR Asmaa**
*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.*
*Université Hassan II de Casablanca*

***Résumé :***

*De nos jours, les organisations ne peuvent fonctionner sans l'échange de l'information et sans la motivation de leurs employés. La communication interne ne se limite pas uniquement au partage d'informations, elle est plus large que ça. Autrement dit, la communication interne est une nécessité voire même inévitable pour tout organisme quelle que soit sa taille et sa nature, car elle est ainsi capable d'apporter d'autres bienfaits et permet notamment de renforcer la motivation, d'influencer les comportements et les attitudes du personnels en plus de son lien avec les résultats et la performance de l'organisation. D'ailleurs, personne ne peut nier que le capital humain est considéré comme étant la valeur ajoutée et le premier vecteur de l'image externe de l'organisation, c'est pour cela qu'il faut absolument le motiver et le rendre satisfait au sein de l'organisation.*

*Le but de ce présent travail de recherche est de montrer comment la communication interne parvient à influencer la motivation du collaborateur dans les organisations, plus précisément la motivation des bénévoles dans les associations dans lesquelles l'aspect financier est inexistant.*

***Mots clé :*** *la communication interne, la motivation, les associations, les bénévoles.*

***Abstract :***

*These days, organizations can't function without the exchange of information and the motivation of their employees. Internal communication isn't just about sharing information, it's much broader than that. In other words, internal communication is a necessity, even inevitable, for any organization, whatever its size and nature, as it is capable of delivering other benefits, including boosting motivation, influencing staff behavior and attitudes, and its link to the organization's results and performance. Moreover, no one can deny that human capital is considered to be the added value and the primary vector of the organization's external image, which is why it is absolutely essential to motivate it and make it satisfied within the organization.*

*The aim of this research paper is to show how internal communication can influence employee motivation in organizations, and more specifically the motivation of volunteers in associations where the financial aspect is non-existent.*

***Key words:*** *internal communication, motivation, associations, volunteers.*

## 1. INTRODUCTION :

La communication est une partie intégrante de la stratégie de n'importe quelle organisation. Elle a pour rôle principal l'assurance de l'efficacité d'échange et de renforcer la relation de l'organisation avec son public : les partenaires, les collaborateurs, les clients, les médias…, etc. D'une maniéré générale, la communication englobe la communication interne qui a pour but de partager les informations et de fédérer les acteurs au sein de l'organisation ainsi que, la communication externe qui sert à répondre aux exigences de l'environnement externe de l'organisation.

La communication interne fait actuellement partie du développement de la gestion des ressources humaines dans la plupart des organisations. Son introduction dans les organisations peut s'expliquer par le besoin croissant des dirigeants de mettre une approche participative du collaborateur dans la gestion des organisations. Selon Jean-Marie Peretti (1994, p.55), « l'organisation de demain ne pourra réaliser sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa capacité à communiquer, à informer et à faire participer ».

Logiquement, l'homme travaille pour gagner sa vie, bien que l'aspect financier soit l'un des principaux facteurs de motivation, il est important de noter qu'il n'est pas le seul facteur capable de motiver un individu (Ait-el-hadi, 2018). Selon Mayo, « le travailleur est un être social. De ce fait, le travail réalisé par un individu dépend tout d'abord de sa capacité sociale. Il faut donc intégrer chacun dans son groupe (rôle du management) ».

C'est dans ce cadre, notre travail de recherche s'inscrit dans le but de montrer comment la communication interne parvient à influencer la motivation des collaborateurs au sein des organisations, plus spécifiquement la motivation des bénévoles au sein des associations où l'aspect financier est inexistant. C'est précisément dans ce contexte que nous avons mené notre recherche au sein de l'association clinique juridique hijra (CJH). La problématique centrale est la suivante : "Comment la communication interne peut-elle influencer la motivation des bénévoles au sein de l'association CJH ?"

Pour bien conduire notre étude nous avons fait recours à la revus de littérature et à l'étude quantitatives par un questionnaire réalisés auprès ; des bénévoles anciens et actuels de l'association Clinique juridique HIJRA.

## 2. REVUE DE LITTERATURE :

### 2.1. L'évolution et la définition de la communication interne

La communication interne apparut avec l'ère industrielle et la nécessité de gérer les organisations pour partager ou transmettre les informations à leurs employés. Son évolution est liée aux grandes révolutions organisationnelles. Dans les années 1920, on a compris que les modèles organisationnels ne pouvaient se limiter à la logique de production du taylorisme, mais devaient également prendre en compte des facteurs humains tels que le statut des travailleurs et les conditions de travail.

Dans les années 50, « l'individu est vu comme étant quelqu'un qui donne du sens à ce qu'il effectue et à ses relations au sein de l'organisation. Nous commençons à accorder plus d'attention à cette dimension relationnelle. Les relations entre les différents acteurs ont un impact sur l'organisation » (Larhrissi, 2020, p.489).

Les premiers journaux internes sont apparus en 1890 au sein des organisations comme outil de communication avec le personnel, évoluant ensuite pour devenir une fonction à part entière. Au début

des années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » (Joylen, 2019). Les moyens de la communication interne ont connu une grande évolution depuis son émergence. D'autre moyens, vont voir le jour avec l'évolution technologique notamment en télécommunication et l'Internet, pour donner un coup de pouce à la fonction en l'occurrence, l'intranet, les visioconférences, télétravail…etc (El mezouari, 2020).

Dans les années 90, les stratégies de communication interne ont évolué, mettant l'accent sur la motivation (Boulhout, 2026). Aujourd'hui, la communication interne est devenue plus que jamais un véritable investissement et un enjeu important dans les organisations, car elle est à la fois un levier de productivité, de fidélisation des collaborateurs et d'attractivité.

Selon D. BOUGNOUX (2001, p.69), « La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec les autres et de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut également désigner tous les moyens et techniques qui permettent la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique. » (cité par Ait-el-hadi, 2018).

D'après cette définition, nous concluons que la communication est l'échange d'informations entre l'expéditeur et le destinataire par des moyens qui dépendent du contexte dans lequel l'organisation opère afin de faire adhérer le personnel et maintenir de bonnes relations dans l'organisation.

La communication englobe deux volets, la communication interne qui concerne la circulation de l'information au sein de l'organisation et la communication externe qui traite l'environnement de l'organisation.

La communication interne fait partie intégrante du management (Ait-el-hadi, 2018), c'est un véritable outil de management, elle est capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment d'avoir une influence positive sur le collaborateur et ces de diverses manières.

En effet, la communication interne n'est pas seulement l'art de faire circuler les informations, mais aussi l'art de piloter et de guider les échanges pour faire rapprocher les parties prenantes de leurs perspectives afin de mieux comprendre les décisions managériales.

D'après J-P CITEAU (2002, p.120), « la communication interne est l'ensemble des mécanismes qui renforcent la possibilité d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'organisation aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'informations et d'écoute de l'autre. ».

Selon DETRIE (2001, p.54), « La communication interne est également traduit comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. ». On peut dire que la communication interne joue un rôle important dans la fonction d'une organisation, où elle contribue à l'efficacité de cette dernière à travers la motivation des personnels.

### 2.2. Les approches de la communication interne :

**L'approche classique :**

Selon les grands théoriciens de cette approche, « la communication interne consiste à transmettre des faits ce qui exige la transmission aux bonnes personnes, à la bonne place, au bon moment, en choisissant les méthodes et moyens de communication les plus adéquats à cette vision. Cependant, ces

penseurs accordent une légitimité au pouvoir de centralisation de la décision, donc l'information, en ce sens, ils ont évoqué dans la notion du récepteur passif de l'information. » (Ait-el-hadi, 2018).

**L'école des relations humaines :**

L'école des relations humaines, remarquée par ses principaux auteurs, ont insisté sur l'équilibre entre les besoins humains et les rôles formels et informels, selon ces théoriciens, « la communication interne peut être cernée en trois types à savoir : descendante (part de la hiérarchie vers les échelons inférieurs) ascendante (part des échelons inférieurs pour remonter à la hiérarchie) et horizontale (qui s'établie de manière structurée ou non, entre des équipes de même niveau hiérarchique). En outre, l'école des relations humaines à l'importance d'un climat organisationnel permettant la création d'un climat d'entente stimulant le travail en groupe au niveau interne. Dans le même sillage, l'implication et participation des employés revêtent une nécessité vue le rôle qu'ils jouent dans l'atteinte d'objectifs fixés. » (Ait-el-hadi, 2018).

**L'école de contingence (néoclassique) :**

Selon les auteures de cette école en l'occurrence Lawrence, Lorsch, Perrow, et Mintzberg. Ont considérés que : « la communication interne « claire » est un moyen de briser l'ambiguïté au sein des organisations et de faire régner un climat de confiance. Ainsi, la variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et technologiques exige la congruence entre la structure organisationnelle et l'environnement global. A cet effet, il n'existe pas un meilleur médium de communication mai il faut que le médium de communication soit adapté à chaque situation. » (cité par Ait-el-hadi, 2018).

**L'école systémique :**

Selon cette école, « l'entreprise est conçue comme un système ouvert, vivant en osmose avec son environnement externe et interne. La théorie systémique considère les parties prenantes de l'entreprise comme des systèmes dynamiques, influencés et influençant à leur tour l'environnement dans lequel ils évoluent. Ainsi la fonction de la communication fait partie d'un système communicationnel possédant des boucles d'interactions qui agissent sur elle-même et sur les autres boucles du système, proposant ainsi un modèle de communication où sa circulation se fait dans toutes les directions. » (Ait-el-hadi, 2018).

**Discussion des approches de la communication interne :** l'approche classique de l'organisation est située dans un contexte historique assez particulier qui est l'aboutissement d'une longue maturation amenant à l'économie industrielle. Ce type d'économie a engendré un type d'entreprise bien adaptée à ce contexte grâce justement aux théories de Taylor, fayol et weber dont elles avaient besoin pour se développer.

« Ce qui est communiqué par l'école classique est l'information mais pas dans la perspective qui représente la participation à la prise de décision opérationnelle et à la gestion, donc le récepteur n'est pas censé interagir et donner un avis. Concluant qu'il s'agit d'une communication verticale ou il n'y a pas de feedback. On peut donc dire que cette approche ne cherche pas à motiver les collaborateurs. Cependant, l'intérêt de la communication interne pour l'école des relations humaines est de créé un sentiment d'appartenance en contribuant à l'engagement envers les objectifs de l'organisation, en créant un lien de la hiérarchie vers les niveaux inférieurs et vice versa. On outre, l'approche néoclassique considère la communication interne comme un moyen de briser l'ambiguïté afin d'assurer un bon climat social en l'adaptant au contexte et la situation dans laquelle s'inscrit l'entreprise. » (Ait-el-hadi, 2018).

Enfin, notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre de l'école systémique. Pour nous la communication interne ne se limite pas par le fait d'informer les collaborateurs l'actualités de l'organisation ou de véhiculer une information mais aussi de faire impliquer les individus à la stratégie, la gestion et la prise de décision afin d'avoir du feedback, tout simplement motiver, c'est ce que nous allons voir par l'étude empirique. La théorie systémique considère l'organisation comme étant un système dynamique ouvert interagit avec son environnement ; ceci contrairement aux systèmes fermés qui tournent sur eux-mêmes, les systèmes ouverts transforme l'énergie qu'ils importent et réorganisent les entrées ils accomplissent un travail.

## 2.3. La motivation

En générale, la motivation est le moteur, l'énergie qui pousse l'individu à agir et à réaliser un objectif. Selon VALLE-RAND ET THIL (1993), « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externe produisent le déclanchement la direction, l'intensité et la persistance au comportement. » (cité par Rojot, 2009, p.166).

En outre, PUJOL Marie-Dominique (2003), définit la motivation de la façon suivante : « action d'exposer les motifs d'une décision ou d'une opinion. ».

La motivation est donc selon Robbins et judge, (2006, p.197) « le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche afin d'atteindre un objectif ; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus. ».

Depuis le début du 20eme siècle les chercheurs ont commencé de s'intéresser sur la meilleure façon de motiver le personnel, ce sujet a entraîné une littérature riche dans le domaine de la motivation au travail. Des courants théoriques, des écoles de pensée n'ont pas cessé de chercher sur ce sujet. Les théories concernant la motivation sont très nombreuses et beaucoup de spécialistes ont été impliqués de manière majeure au développement de ce sujet. Nous avons sélectionné certaines de ces théories les plus répandues pour en faire ressortir quelques éléments.

**La théorie de Taylor :**

Taylor considère dans sa théorie « l'organisation scientifique du travail OST », le meilleur moyen de motivation pour combattre la paresse des travailleurs est la motivation financière, c'est-à-dire que l'homme ne peut être motivé que par l'argent, autrement dit, l'objectif des hommes, c'est la prospérité matérielle le travailleur veut un salaire élevé et l'employeur veut un profit élevé. Selon Taylor, « le salaire varie en fonction du nombre de pièce produites. Pour la fabrication d'une pièce deux taux de rémunération sont prévus : si cette fabrication correspond à une cadence (C) inférieur ou égal à un seuil (C0) (la cadence standard) alors chaque pièce sera rémunérée au salaire (P0) ; si la cadence (C) est supérieure à (C0), alors la rémunération d'une pièce s'élèvera à (P1). » (cité par Kadous, 2018, p.32).

Nous pouvons constater que l'erreur de Taylor c'est de s'intéressé beaucoup plus sur l'intérêt matériel, alors que ce dernier est n'est pas le seul élément qui gouverne le comportement des collaborateurs, et il considère que les ouvriers exécutent des tâches routinières, ils sont considérés comme auxiliaires des machines donc la dimension psychosociologique du travail c'est-à-dire les sentiments de l'ouvrier est négligée chez Taylor.

**Théorie des relations humaines :**

A partir 1927, une autre approche a émergé notamment avec le fondateur de la sociologie du travail Elton Mayo qui a mené des études sur l'impact des tâches répétitives et monotones, sur le travailleur, au travail et dans l'industrie. De la viennent, ses critiques du taylorisme. Selon lui les méthodes tayloriennes ne prenaient en compte que les techniques et les conditions matérielles et qui engendrent des problèmes de mauvaise qualité de la production, de démotivation des individus et de l'absence d'adhésion du groupe. Donc, la théorie de Taylor néglige les facteurs psychologique et sociologiques dans l'explication de la fatigue et de la productivité.

Selon Mayo, « le travailleur est un être social. De ce fait, le travail réalisé par un individu dépend tout d'abord de sa capacité sociale. Il faut donc intégrer chacun dans son groupe (rôle du management) » (cité par Kadous, 2018, p.100).

**La théorie de la pyramide des besoins**

Abraham Maslow a développé la célèbre théorie de la pyramide des besoins, l'idée principale de cette théorie de la hiérarchie des besoins est que l'être humain exprime des besoins de différentes types qui peuvent être classés dans une pyramide à cinq niveaux par ordre croissant de la base vers le sommet. Selon Maslow, «la motivation de l'individu viendrait d'une force interne déclenchée par un ensemble de besoins. » (Cité par Roussel et al, 2009, p.174).

« La pyramide des besoins a pour but de montrer que l'être humain ne peut satisfaire les besoins d'un niveau supérieur que si les besoins du niveau inférieur sont satisfaits immédiatement. » (Yufei, 2014).

Maslow démontre que « pour motiver l'individu dans leur travail, leurs besoins d'estime et d'accomplissement doivent être satisfaits. ». La hiérarchie des besoins telle qu'expliquée par Abraham Maslow a toujours été prise comme une évidence. Cependant, des recherches expérimentales récentes ont particulièrement annulé ces résultats. Si l'on vérifie bien la validité de la classification proposée ainsi que la priorité des besoins physiologiques, le reste du schéma n'est pas confirmé par les faits. Ainsi, certains individus restent renfermés dans leurs besoins primaires, d'autres individus peuvent être motivés par des besoins supérieur avant même que leurs besoins primaires ne soient pleinement satisfaits, la hiérarchie des besoins n'est pas toujours contrôlée et respectée. En pratique il est difficile, voire impossibles, pour une grande entreprise d'identifier les besoins de tous ses employés.

**La théorie bi-factorielle de Herzberg :**

En 1968, Frederick Herzberg a développé sa théorie bi-factorielle de la satisfaction et insatisfaction des employés, l'idée principale de cette théorie c'est que l'homme a deux natures, c'est-à-dire qu'il éprouve deux sortes de besoins génériques, cette théorie propose non seulement de modifier les conditions de travail mais aussi l'organisation du travail elle-même afin de satisfaire les deux facteurs de besoins, les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

- Les facteurs d'hygiène : concerne l'environnement du travail c'est-à-dire la rémunération, conditions de travail, relations entre les personnes, la politique de l'organisation, etc. ces facteurs provoque l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents mais sa présence ne fait pas apparaître nécessairement la satisfaction.
- Les facteurs de motivation : sont relatif au contenu du travail, la nature du travail, responsabilité, reconnaissance des collègues. Le manque de ces facteurs, s'il engendre la dissatisfaction, n'entraîne pas l'insatisfaction si les facteurs d'hygiène sont suffisants.

Selon H. Herzberg (1999, p.81), « une fois que les facteurs d'hygiène sont confirmés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. Autrement dit, pour motiver l'individu dans son travail, il faut satisfaire d'abord ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour l'employé. ».

**La théorie Y-X de Mac Gregor :**

Dans les années 1960 McGregor a proposé des modèles pratiques de gestion des organisations, il a présenté deux théories l'une globalement négative la théorie dite « X » et l'autre globalement positive la théorie dite « Y ».

La théorie « x » repose sur les postulats suivants : l'homme est paresseux n'aime pas le travail, il évite les responsabilités, préfère sa sécurité avant tout, il doit être contrôlé et dirigé soumis par un système de sanction pour le forcer à agir et travailler dans le sens des objectifs de l'organisation.

La théorie « y » présente des postulats différents s'inspirant des méthodes des relations humaines : l'homme peut s'autodiriger, et s'autocontrôler, aime le travail, la capacité d'exercer sa créativité au service de l'organisation, recherche les responsabilités.

McGregor, conclut que le style « Y » est beaucoup plus efficace que le style « X » et suggère que le manager qui ne voit l'employé motivé que par les besoins inférieurs appliquera la théorie « X » ce style n'est pas très efficace et inadaptée car elle est basée sur des motivations peu importantes. Autrement dit, la théorie « X » fait référence à un style de management assez autoritaire, tandis que celui qui considère ses employés comme des collaborateurs aura plutôt tendance à s'inspirer de la théorie « y » car elle repose sur des motivations plus profondes et permet d'intégrer les objectifs de l'individu et de l'organisation. En d'autres termes la théorie « Y » est un style de management participatif.

Selon Mc Gregor, « le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les organisations doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités ».

Notre étude empirique s'inscrit dans la théorie des relations humaines, elle introduit la dimension humaine de l'organisation, une place importante qui peut se traduire par la communication. Par ailleurs, la théorie de Taylor néglige l'aspect humain du travail et les motivations immatérielles et considère que le meilleur moyen de motivé les employés c'est seulement par la motivation matérielle. En réponse à cette théorie de Taylor. Maslow propose d'appliquer la théorie de pyramide des besoins à l'organisation. Selon lui, l'homme au travail exprime des besoins liés à la réduction de son insatisfaction (par rapport à l'environnement du travail) ; d'autre besoins ressentis liés à sa satisfaction (concernant le contenu du travail). De ce fait, la théorie bi-factorielle de F. Herzberg propose donc de modifier non seulement les conditions de travail mais aussi l'organisation du travail elle-même afin de satisfaire les deux niveaux de besoins. La théorie des relations humains a conduit McGregor à conclure que l'organisation traditionnelle c'est-à-dire l'approche classique est faite pour réprimer les besoins sociaux. McGregor propose comme facteur de motivation la prise de décision participative, ainsi qu'une bonne entende au sein de l'organisation.

En conséquence de ce qui précède nous avons formulé les hypothèses suivantes :

> **H 1 :** La communication interne est considérée comme un élément motivationnel pour les bénévoles au sein de l'association CJH.

**H 2 :** Le manque de moyens de communication est le principal obstacle de la communication interne dans l'association.

**H 3 :** Les différents moyens de la communication interne aident a motivé les bénévoles dans l'association.

## 3. METHODOLOGIE :

Le but de ce travail de recherche n'est pas de faire une revue de la littérature exhaustive, mais de mener une étude empirique qui pourrait apporter une valeur ajoutée pour les associations. Et aussi pour objectifs d'éclairer la réalité de la communication interne dans les associations. C'est pour cette raison que nous avons choisi de réaliser notre étude au sein de l'association « clinique juridique hijra », qui nous permettra de mieux comprendre la communication interne dans les associations et dans l'espoir d'apporter à travers ce travail quelque éclaircissements sur ce sujet.

La Clinique Juridique Hijra (CJH) est une association créée en 2015 par un groupe de jeunes chercheurs et étudiants en droit à Tanger. La CJH offre une assistance légale aux demandeurs d'asile et refugiés au Maroc qui devrait normalement revenir à des avocats spécialisés en droit des réfugiés. Elle défend les droits des demandeurs d'asile tout au long de la procédure d'asile depuis l'enregistrement jusqu'au recours, repose sur le travail des cliniciens que ce soit des étudiants, doctorant et bénévoles supervisé par des professeurs universitaires (directeurs).

L'expérience accumulée par la clinique Hijra a été consolidée progressivement pour assurer son extension dans de nouvelles villes d'abord dans la ville de Tanger, puis aussi à Rabat et Agadir.

La CJH est toujours travaille avec des cliniciens soit des étudiants, doctorants et bénévoles supervisés par des cliniciens seniors bénévoles donnent un soutient juridique aux bénéficiaires, elle travaille également souvent avec des stagiaires étrangers des étudiants ou doctorants, pas forcément en droit, qui passent quelques mois à la CJH et sont fortement impliqués dans la coordination du soutien juridique ainsi que dans l'organisation des diverses activités.

La CJH se focalise principalement sur une aide aux demandeurs d'asile tout au long de la procédure d'asile c'est-à-dire depuis l'enregistrement auprès de l'UNHCR, jusqu'au recours en cas de décision négative. Les cliniciens sont formés à l'aide d'un kit (documentation) qui regroupe toutes les informations nécessaires, ainsi que des informations plus ou moins périodiques afin d'assurer un soutien juridique.

A côté de l'assistance légale aux demandeurs d'asile et refugiés, la CJH a commencé à mener d'autres activités tél que la publication d'une revue, le développement d'un blog, l'offre de formations périodiques en droit de la migration pour ses cliniciens, l'organisation de concours de plaidoirie, l'organisation d'une école d'été.

Pour mieux comprendre et analyser notre sujet de recherche, nous avons envisagé de réaliser un cadre méthodologique adapté à ce thème pour répondre à notre problématique.

La méthode est définie comme un ensemble de procédures pour découvrir et démontrer un fait scientifique ou mesurer des phénomènes. Toute recherche scientifique nécessite une méthode à suivre qui oriente le chercheur à atteindre les vérités auxquels il est destiné, les démontre et le vérifier.

Nous avons opté pour la méthode quantitative qui vise à mesurer avec précision et numériquement les données collectées et d'obtenir des réponses profondes.

L’objectif d’utiliser la méthode quantitative dans notre sujet de recherche pour collecter et interpréter les informations auprès des membres internes de cette association.

Dans notre étude, on s’est intéressé aux bénévoles (anciens et actuelles) de l’association CJH, qui représente un effectif de 71 personnes, nous avons pu distribuer les 64 éléments, mais après dépouillement, nous avons constaté que le nombre récupérer est de 41 pour le questionnaire, cela montre que notre échantillon représente 64%.

## 4. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE :

D’après notre étude effectuée au sein de l’association « clinique juridique HIJRA », et à travers les données recueillies nous avons abouti aux résultats suivants :

La majorité des bénévoles de l’association CJH sont des femmes avec un pourcentage de 61% et seulement 39% sont de hommes, et la plupart des bénévoles sont âgés entre 20-25 ans ce qui montre que la plupart des bénévoles sont des jeunes.

**La première hypothèse** qui porte sur « la communication interne est considérée comme un élément motivationnel pour les bénévoles au sein de l’association CJH ». Nous avons pu la confirmer de la part de nos enquêtés puisque 63.4% des bénévoles considère que l’objectif de la communication interne dans les organisations est de motiver le personnel, ainsi que la totalité des enquêtés disent que la communication interne est importante dans une organisation car elle sert au fonctionnement de cette dernière et c’est le cas pour de la CJH, c'est une base pour progresser au mieux et se coordonner. D’ailleurs on trouve que la totalité des interrogés donne l’importance à la communication interne, car elle permet aux bénévoles d’avoir une meilleure connaissance de l’environnement et de la vie de l’association, de se sentir impliquer afin d’atteindre l’objectif de l’association.

Concernant **la deuxième hypothèse** « Le manque de moyens de communication est le principal obstacle de la communication interne dans l’association », les résultats obtenus n’ont pas permis de la confirmer, car en remarquant les réponses obtenues, on peut dire qu’au sein de la CJH il y a un manque d’outils de la communication interne comme l’organigramme, les panneaux d’affichage, l’intranet et les newsletters. Cela montre même en l’absence de certains outils, la communication interne de l’association CJH répond aux besoins de ses bénévoles en matière d’information et cela est confirmé, la majorité des bénévoles montrent leurs satisfactions des informations nécessaires à leur travail et à l’égard des outils mises en place par la CJH, puisque l’information est claire et transmise dans le temps voulu par le coordinateur, donc cette deuxième hypothèse est infirmée.

Pour confirmer **la troisième hypothèse** « Les différents moyens de la communication interne aident a motivé les bénévoles dans l’association », on a posé la question suivante « Que proposez-vous à la clinique pour que vous senti(e) motivé(e) et/ou satisfait(e) de votre travail ? » et suit aux réponses de cette question on a constaté que la majorité des réponses contient les moyens de communication interne ce qui confirme la troisième hypothèse à savoir :

- 34.14% des enquêtés qui proposent de renforcer le contacte entre les collègues de partager les vécus et les émotions avec ses collègues surtout lors des entretiens avec les personnes migrantes.
- 14.93% des enquêtés bénévole suggèrent d’avoir plus de réunion.
- 12.19% des enquêtés veulent que l’association laisse de l'espace aux bénévoles de proposer des nouvelles activités et idées.
- 17.07% de recevoir de feedbacks critique positive et aussi dans les aspects négatifs, pour améliorer toujours plus.
- Et enfin 21.95% qui non pas répondu.

En outre la plupart des moyens utilisés pour transmettre l'information aux bénévoles dans l'association sont de genre écrit, la plupart des bénévoles ont annoncé que les outils les plus utilisés dans la CJH est l'e-mail avec un taux de 92%, puis G-drive qui permet de stocker et de partager les fichiers entre les bénévoles.

Pour appuyer les résultats de notre enquête, on a posé une question sur l'importance de la communication interne de l'association CJH d'où on a constaté que 36.58% des enquêtés ont pu de nous donner les importances, et leurs réponses étaient concentrées sur :

- La communication sert au fonctionnement même de la CJH, c'est une base pour progresser au mieux et se coordonner.
- Il est très important d'avoir une bonne communication interne, de manière que l'association puisse bien fonctionner.
- Elle favorise la circulation de l'information de manière assez fluide,
- La communication est importante et indispensable pour la bonne marche de nos activités.
- Permet une bonne circulation des informations, dialogue facile entre les différents cliniciens.
- Le rôle de la communication reste primordial et important pour l'objectif d'avancer.
- La communication dans une organisation nous permet de savoir où sommes-nous et où on veut arriver et ainsi travailler pour aller ensemble dans l'objectif principal.
- La communication interne, a pour but d'informer les clinicien.ne.s sur les événements qui peuvent affecter le travail de la CJH, les nouvelles missions à conduire, les choses qui peuvent être améliorées mais aussi ce qui fonctionne bien dans les pratiques.
- L'importance de la communication interne pour se sentir appartenir à une équipe, l'importance de partager les vécus et les émotions avec ses collègues surtout lors des entretiens avec les personnes migrantes et valoriser le travail de chacun peu importe son statut.
- La communication interne est très importante, notamment pour avoir une vision globale du travail fourni. C'est pourquoi il est important de renforcer les contacts entre les collègues.

Alors que 63.41% des bénévoles étaient incapables de nous donner une réponse sur l'importance de la communication interne.

D'après ces différents résultats, nous constatons que la plupart des bénévoles de l'association juridique HIJRA confirment que la communication interne joue un rôle important sur leurs motivations, et surtout la satisfaction de leurs besoins en information. Cela on peut déduire que la communication interne influence la motivation des bénévoles au sein d'une association.

## 5. CONCLUSION :

D'après notre étude qui était effectuée au sein de l'association clinique juridique HIJRA sous le thème « la communication : élément clé pour la motivation des bénévoles ». Nous avons tenté de répondre à notre problématique « **Comment la communication interne peut-elle influencer la motivation des bénévoles au sein de l'association CJH ? »,** nous pouvons dire que les associations d'aujourd'hui souffrent d'un déficit de structuration de la GRH, sont confrontés à un besoin managérial relatif à la gestion des ressources humaines pour maitriser et améliorer la communication interne motiver les bénévoles et pour répondre à leurs besoins en termes de recrutement, gestion de carrières.

En effet, communiquer en interne demande beaucoup de réflexion, un travail analytique important, de raisonnement psychologique et une veille permanente car la communication ne s'agit pas seulement de transmettre l'information mais aussi de crée un sentiment d'appartenance et d'impliquer les collaborateurs à l'organisation. C'est la raison pour laquelle les organisations sont toujours à la recherche des meilleurs moyens de communication interne pour motiver leurs personnels.

L'objectif global de l'étude est de montrer que la communication interne impact la motivation du personnel. Nous avions trois hypothèses à vérifier : premièrement, La communication interne est considérée comme un élément motivationnel pour les bénévoles au sein de l'association CJH. Deuxièmement, Le manque de moyens

de communication est le principal obstacle de la communication interne dans l'association. Troisièmement, Les différents moyens de la communication interne aident a motivé les bénévoles dans l'association.

Nous avons vu qu'au fil de l'étude, la première hypothèse et la troisième sont confirmées alors que la deuxième est n'est pas confirmer car les résultats obtenus affirment qu'il n'y a pas assez d'outil de communication interne dans l'association CJH, il manque encore d'outils comme les panneaux d'affichage, l'intranet, l'organigramme, des newsletters. Cela montre même en l'absence de certains outils, la communication interne de l'association CJH répond au besoin de ses bénévoles en matière d'information. En effet, pour avoir un bon climat social et solidarité des collaborateurs, il faut adopter une politique de communication interne efficace en impliquant les collaborateurs dans le projet de l'organisation, les laisser participer, proposer des nouvelles activités, idées et leurs donner une reconnaissance sur le travail accompli. Par ailleurs, nous savons maintenant que le personnel est plus motivé lorsque la communication interne est bien prise en charge, nous avons donc atteint notre objectif global.

Dans le but de réaliser notre étude nous a fallu faire des recherches pour recueillir plus d'information ayant trait au thème, nous avons cherché des données théoriques en faisant appel à l'étude documentaire dans des cours, des ouvrages académiques et sur internet et nous avons fait recours à la technique du questionnaire pour recueillir des données empiriques au sein de l'association Clinique juridique HIJRA afin d'obtenir des résultats bruts.

Nous avons pu apporter des suggestions pour l'association, premièrement de crée un manuel genre « arrival guide » qui leur donnent des informations complètes sur l'association et son environnement. Ensuite, établir un code de conduite pour encadrer la gestion de l'association et les comportements à respecter ainsi de crée un organigramme et faire intégrer tous les bénévoles de l'association sur cet organigramme. De plus de cela, l'association devra aussi utiliser une boîte à idées virtuel afin de savoir les souhaits et les idées de tous les membres, par la suite la CJH devra élaborer un plan de communication interne afin d'obtenir un bon fonctionnement et une organisation efficace de celle-ci. Et enfin, l'association devra mettre en place un audit interne une fois par an à l'aide d'un questionnaire, interviews vidéo et/ou visioconférence afin de mesurer l'état d'esprit des bénévoles, mieux cibler la place de la communication et d'obtenir une photographie de la situation.

De nos jours, avec l'émergence des technologies et l'amélioration de la gestion des ressources humaines, les organisations et leurs responsables disposent des moyens de plus en plus efficaces afin de motiver le personnel et de donner les meilleurs d'eux-mêmes.

En réponse à notre problématique on peut dire que cela est vrai. Une bonne communication interne permet de communiquer les informations, de motiver le personnel et d'entretenir la culture de l'organisation grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'organisation. Le rôle principal de la communication interne est de convaincre, faire adhérer et collaborer l'ensemble de ses membres à la stratégie et à la culture de l'organisation, elle vise principalement à partager l'information aux personnels afin que le message soit bien perçu et compris, elle permet d'établir des contacts et des liens entre les collaborateurs. En fait, les gens n'aiment pas être dans l'obscurité, ils ont soif d'informations sur l'organisation pour laquelle ils travaillent sur ses stratégies, ses projets et ses objectifs…, etc. Une bonne communication interne consiste à partager l'information à tout le monde, de préférence de manière à les impliquer et à les investir dans une vue d'ensemble. Et donc elles conduisent à la motivation du personnel.

Enfin, cette étude fait émerger une conclusion fondamentale ; ne pas être motivé par la communication interne ne signifie pas toujours que le personnel ne sont pas motivés au travail. La communication interne ce n'est pas la seule condition pour motiver les individus au travail. C'est pour ça que la motivation de certains individus ne se réduit pas à l'insatisfaction de la transmission d'informations, mais il faut comprendre qu'elle est fragile et coûteuse. Pour la préserver et améliorer la motivation, il existe un certain nombre de conditions parmi lesquelles on trouve aussi la communication interne. Alors, une question se pose : Quelles sont les autres facteurs qui peuvent motiver le personnel ?

**REFERENCES :**


1. AIT-EL-HADI R, ASRADJ A, 2018, l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés cas de l'entreprise (ELAFRUITS) d'AKBOU (taharacht), Mémoire de Master Spécialisé en management des ressources humaines, université ABDERRAHMANE MIRA Béjaia.
2. BOULHOUT A, HASSAINI A, 2016, le rôle de la communication interne de l'entreprise au sein de l'APC de M'cisna (seddouk), Mémoire de Master en sociologie du travail et des ressources humaines, université ABDERRAHMANE MIRA Béjaia.
3. D.BOUGNOUX, 2001, Introduction aux sciences de la communication, Paris, la découverte, p.69.
4. DEBOUGNOUX, 2001, La communication interne au service du management, les éditions d'organisation, Paris, p.54.
5. EL MEZOUARI, S., LOTFI, M., & BOUTHIR, Y. (2020). L'importance de la communication interne dans les entreprises : Cas d'une entreprise industrielle marocaine. Revue Economie & Kapital, 0(4).
6. F. HERZBERG, 1999, A la recherche des motivations perdues, Harvard business review.
7. L. BOYER, N. EQUILBEY, 2003, Organisation théories et application, Ed. D'organisation, p.81
8. PERETTI J M, 1994, ressources humaines, 4eme édition, Vuibert, collection gestion, Paris, 55p.
9. J-P CITEAU, 2002, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 2éme édition, Armand collin, p120 – 121.
10. JOYLEN K E, 2019, communication interne au sein d'une entreprise de presse sur la motivation salariale cas de la radio SHALOM AFRICA 2010-2015, mémoire de graduat en Sciences de l'Information et de la Communication, université pédagogique nationale du Congo.
11. LARHRISSI N, OMANI L, 2020, La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V, revue internationale du chercheur (revue française), volume : 3.
12. Mohammed KADOUS, 2018, « approches et théories de l'organisation », manuel économie et gestion, page 32-100.
13. PUJOL Marie-Dominique, 2003, Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, 2eme édition, Paris Cedex, Page 177.
14. Robbins, Judge, 2006, comportements organisationnels », 12éme Edition, p 197
15. ROJOT J et al, 2009, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1er édition, Page 166.
16. Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Laval: Editions Etudes Vivantes.
17. Yufei AN, 2014, Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise, thèse pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers Discipline : Sciences de Gestion, ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA).

# La RSE au cœur de la transition digitale : comment l'audit interne digitalisé favorise la performance Extra-financière et la transparence

**EL MOUSSAOUI Youness**
*ECOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION*
*Email :* ***Youness.elmoussaoui@etu.uae.ac.ma***

**CHRAIBI Abdeslam**
*ECOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION*
*Université Abdelmalek ESSADI*
*Email :* ***Abchraibi1@yahoo.fr***

***ABSTRACT***

*Cet article se concentre sur l'importance de la digitalisation de l'audit interne dans la transition digitale des entreprises. Nous avons adopté une approche positiviste et une méthode quantitative pour analyser les pratiques de l'audit interne au sein des organisations et évaluer comment la digitalisation peut favoriser la performance extra-financière et la transparence des entreprises. Nos résultats montrent que la digitalisation de l'audit interne peut aider les entreprises à détecter les fraudes et les anomalies en temps réel, et que les outils d'analyse de données sont essentiels pour l'audit interne digitalisé. Nous soulignons également l'importance de fournir des informations détaillées et exhaustives dans les rapports de durabilité pour améliorer la transparence organisationnelle. En fin de compte, notre article met en évidence l'importance de la digitalisation de l'audit interne pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance extra-financière et leur transparence.*

## INTRODUCTION

L'audit interne est une fonction essentielle dans la gouvernance d'entreprise, car elle permet d'évaluer l'efficacité des processus de contrôle interne et de fournir des recommandations pour améliorer la performance organisationnelle. Cette fonction est généralement assurée par une équipe interne à l'entreprise, qui travaille en étroite collaboration avec les différents départements pour évaluer les risques et les contrôles mis en place pour les gérer. Avec la transition digitale, l'audit interne a également évolué pour intégrer des outils d'analyse de données et des dispositifs digitaux, permettant une pratique plus efficace et efficiente. Ces outils permettent notamment de collecter et d'analyser des données en temps réel, de détecter des anomalies ou des fraudes, et de fournir des recommandations plus précises et plus rapides pour améliorer la performance organisationnelle. Cependant, l'impact de cette digitalisation sur la transparence organisationnelle et la performance extra-financière des entreprises reste à explorer. En effet, la digitalisation de l'audit interne peut avoir des conséquences sur la manière dont les entreprises rendent compte de leur performance, en facilitant l'accès à l'information et en améliorant la qualité des données. Elle peut également avoir un impact sur la performance extra-financière des entreprises, en permettant une meilleure gestion des risques et une prise de décision plus éclairée. Ainsi, il est important de comprendre comment la digitalisation de l'audit interne peut influencer la transparence organisationnelle et la performance extra-financière des

entreprises, afin de mieux appréhender les enjeux de la transition digitale pour la gouvernance d'entreprise. C'est dans ce contexte que cette étude a été menée, en évaluant le niveau d'adoption des outils d'analyse de données en audit interne et le niveau d'automatisation des processus d'audit par les dispositifs digitaux, et en les comparant au niveau de transparence organisationnelle et de performance extra-financière des entreprises.

La problématique de recherche abordée dans cet article se concentre sur **l'impact de l'intégration de l'audit interne digitalisé sur la transparence organisationnelle et la performance extra-financière des entreprises**. Afin de répondre à cette question, deux hypothèses principales ont été formulées.

La première hypothèse (H1) postule l'existence d'une association positive entre l'utilisation de l'audit interne digitalisé et le niveau de transparence organisationnelle.

La seconde hypothèse (H2**)** avance que l'implémentation de l'audit interne digitalisé a un impact significatif sur la performance extra-financière des entreprises.

Ces hypothèses ont été élaborées dans le but de mieux comprendre les relations complexes entre la digitalisation de l'audit interne, la transparence organisationnelle et la performance extra-financière des entreprises.

Afin de tester ces hypothèses, une étude a été menée auprès d'un échantillon d'entreprises, en évaluant leur niveau d'adoption des outils d'analyse de données en audit interne et leur niveau d'automatisation des processus d'audit par les dispositifs digitaux. Les résultats ont ensuite été comparés à leur niveau de transparence organisationnelle et leur performance extra-financière. Les conclusions de cette étude pourront ainsi contribuer à mieux comprendre les relations complexes entre la digitalisation de l'audit interne, la transparence organisationnelle et la performance extra-financière des entreprises.

## I. LA DIGITALISATION, LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LES NOUVELLES TENDANCES : REVUE DE LA LITTERATURE :

L'impact de la digitalisation sur la gouvernance d'entreprise est devenu un domaine d'étude clé dans le contexte des nouvelles tendances en matière de performance extra-financière. La digitalisation a transformé la manière dont les entreprises opèrent, communiquent et rendent compte de leur performance, ouvrant la voie à de nouvelles opportunités et défis. Dans ce contexte en constante évolution, il est essentiel de comprendre comment la digitalisation influe sur la gouvernance d'entreprise et les pratiques de performance extra-financière. Cette section examinera la littérature pertinente pour explorer les liens entre la digitalisation, la gouvernance d'entreprise et les tendances émergentes en matière de performance extra-financière.

### 1. De l'audit interne traditionnel à l'audit interne continu :

Les premières recherches sur l'audit interne continu remontent aux années 1980. Abdel-Khalik (1983) a été l'un des premiers auteurs à s'intéresser à l'impact des variables d'audit interne sur la planification des programmes d'audit externe. En 1994, Brown et Vasarhelyi ont publié un article sur la collecte de données pour la recherche en audit continu, dans lequel ils ont identifié les termes clés pour la recherche en audit continu. Depuis lors, de nombreux auteurs ont contribué à la littérature sur l'audit interne continu, notamment Vasarhelyi et Halper (1991), qui ont proposé un modèle de système d'audit continu, et Vasarhelyi et Kogan (1993), qui ont étudié les avantages et les limites de l'audit continu. Ces travaux ont jeté les bases de la recherche en audit interne continu et ont ouvert la voie à de nombreuses études ultérieures.

#### *1.1. Les avancées technologiques et l'audit interne continu :*

Les avancées technologiques ont joué un rôle clé dans le développement de l'audit interne continu. Les études de Rezaee et al. (2002) et Alles, Kogan et Vasarhelyi (2002) ont examiné les technologies émergentes telles que les bases de données, les systèmes experts et les réseaux de communication pour leur potentiel en matière d'audit interne continu. Plus récemment, Byrnes et al. (2012) ont souligné

l'importance de l'analyse de données massives (big data) pour l'audit interne continu. Les auteurs ont également noté que les avancées technologiques ont permis de réduire les coûts de mise en place de l'audit interne continu et ont amélioré la qualité des données collectées. Enfin, Alles, Kogan et Vasarhelyi (2011) ont souligné que les expériences positives des premières mises en œuvre d'audit interne continu ont renforcé l'importance et l'utilité de cette pratique.

*1.2. Les différentes méthodes d'audit interne continu :*

Les nouvelles technologies ont permis de développer de nouvelles méthodes d'audit interne continu. Par exemple, l'audit en temps réel est rendu possible grâce à la collecte et à l'analyse en temps réel des données transactionnelles, qui sont de plus en plus automatisées grâce aux avancées technologiques (Moffitt et Vasarhelyi, 2013). De même, l'audit par exception peut être automatisé grâce à l'utilisation de seuils d'alerte définis dans les systèmes d'information, qui permettent de détecter les anomalies les plus risquées de manière automatisée (Alles, Kogan et Vasarhelyi, 2011). Enfin, l'audit basé sur les risques peut être amélioré grâce à l'utilisation de l'analyse de données massives (big data), qui permet de détecter des modèles et des tendances dans les données qui seraient difficiles à détecter autrement (Byrnes et al., 2012). En somme, les nouvelles technologies ont permis de développer de nouvelles méthodes d'audit interne continu plus efficaces et plus automatisées, qui permettent de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de l'audit.

*1.3. Les indicateurs de mesure :*

La sélection des indicateurs pour mesurer le degré d'utilisation des outils digitaux en audit interne est une étape cruciale dans le cadre de la digitalisation de cette fonction essentielle au sein des organisations. Ces indicateurs ont été choisis en se basant sur une solide base de preuves académiques et d'études antérieures, ce qui garantit leur validité et leur pertinence pour notre enquête. Ils sont conçus pour capturer différents aspects de la digitalisation de l'audit interne et évaluer leur impact potentiel sur la transparence et la performance extra-financière des entreprises.

L'un des indicateurs clés réside dans le "Niveau d'Adoption des Outils d'Analyse de Données en Audit Interne". L'ascension progressive de l'utilisation de ces outils témoigne de la transition vers une pratique d'audit interne résolument digitalisée, comme en atteste l'importance croissante accordée au "Big Data" dans le cursus de la comptabilité (Vasarhelyi & Halper, 2017). Parallèlement, le "Niveau d'Automatisation des Processus d'Audit par les Dispositifs Digitaux" suscite un intérêt majeur, comme en témoigne la thèse d'Ondrej (2018), qui explore comment cette automatisation peut métamorphoser l'effort et la qualité de l'audit.

Un autre paramètre de grande importance consiste en la "Facilitation de l'Accès aux Données par les Dispositifs Digitaux en Audit Interne." Cette facilitation revêt un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité de l'audit interne, comme en témoignent les travaux dans le domaine de la "Continuous Auditing" (Kogan, Vasarhelyi & Tondkar, 2017). En outre, la "Capacité d'Analyse en Temps Réel des Données par les Outils d'Audit Digitalisés" occupe une position centrale dans le contexte de l'audit numérique, comme démontré par les études de Mock et Wright (2019) sur l'évolution des technologies d'audit.

L'"Intégration des Dispositifs Digitaux dans les Audits de Grande Envergure" représente un autre indicateur de première importance, révélant l'ampleur de la transformation numérique, comme en témoignent les recherches d'Alles et Brennan (2018). En outre, l'utilisation croissante des dispositifs digitaux pour l'audit de données non financières s'impose comme une tendance émergente, comme en atteste l'étude de Halper, Vasarhelyi et Zhou (2017).

L'engagement continu dans le développement des dispositifs digitaux revêt également une importance cruciale, traduisant un investissement à long terme dans la digitalisation de l'audit. Les recherches de Causholli, Hart, Jia et Li (2016) se penchent sur les effets des technologies de l'information sur les jugements des auditeurs. Enfin, la "Portée des Dispositifs Digitaux en Audit Interne" représente un indicateur de l'ampleur de la digitalisation, comme le soulignent Warren et Moffett (2017) dans le contexte de l'audit continu.

## 2. La transparence :

### *2.1. Historique :*

Depuis les années 1930, la transparence des entreprises est devenue un sujet de préoccupation important pour les gouvernements et les investisseurs (Farvaque et al., 2011). À cette époque, les gouvernements ont établi des normes fondamentales pour fournir aux investisseurs des informations de base sur la performance financière des entreprises afin de les protéger contre les abus des entreprises. Plus tard, dans les années 1980 et 1990, le terme de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenu populaire pour définir les actions sociales et environnementales entreprises par les entités corporatives pour atténuer les effets de leurs activités ou pour "rendre à la communauté" (Verhezen et Morse, 2010). La transparence est devenue un élément clé de la RSE, car les parties prenantes (investisseurs, clients, actionnaires, médias) ont commencé à exiger plus d'informations et de meilleure qualité sur ces actions. Depuis lors, la transparence des entreprises est devenue un sujet de débat important dans les milieux universitaires, politiques et économiques, et de nombreuses entreprises ont commencé à adopter des pratiques de transparence pour améliorer leur réputation et leur responsabilité sociale.

La transparence des entreprises est devenue un sujet de plus en plus important ces dernières années, en grande partie en raison de la mondialisation et de la croissance des entreprises multinationales (Verhezen et Morse, 2010). Les entreprises sont devenues des acteurs clés de l'économie mondiale et jouent un rôle actif dans la satisfaction de la demande du marché en biens et services. Cependant, l'influence des entreprises n'est pas proportionnelle à la quantité d'informations qu'elles divulguent sur leur fonctionnement interne au public (Farvaque et al., 2011). La transparence des entreprises est devenue un sujet important dans l'étude de la corruption et de la lutte contre la corruption. Les appels à la transparence des entreprises ont conduit à l'adoption de lois et de réglementations dans de nombreux pays pour obliger les entreprises à divulguer des informations sur leur performance financière, leur gouvernance d'entreprise et leur responsabilité sociale (Verhezen et Morse, 2010).

### *2.2. Essais de définition :*

La transparence d'entreprise fait référence à la divulgation volontaire ou obligatoire d'informations par les acteurs du secteur privé à des parties prenantes internes et/ou externes, notamment des informations financières, des activités de responsabilité sociale des entreprises, la transparence de la chaîne d'approvisionnement, la propriété et la structure organisationnelle, les activités d'engagement politique, les mécanismes de lutte contre la corruption et les informations environnementales (Farvaque et al. 2011).

La transparence d'entreprise peut offrir des avantages tels que la réduction de l'asymétrie d'information entre les gestionnaires et les parties prenantes, l'augmentation de la confiance et de la crédibilité, et la promotion de la responsabilité et de la responsabilisation. Elle peut également aider à prévenir la corruption et à promouvoir les activités de responsabilité sociale des entreprises. Cependant, il existe également des défis associés à la transparence d'entreprise, tels que le coût de la divulgation et les préoccupations concernant la confidentialité et la concurrence.

Les entreprises peuvent améliorer leur transparence en adoptant les meilleures pratiques telles que la divulgation d'informations pertinentes et précises, l'engagement avec les parties prenantes, la mise en place de mécanismes de lutte contre la corruption et la promotion des activités de responsabilité sociale des entreprises. Elles peuvent également utiliser la technologie pour améliorer la transparence, comme l'utilisation de la blockchain pour augmenter la transparence de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, les entreprises doivent également équilibrer les avantages de la transparence avec les coûts et les risques associés à la divulgation.

### *2.3. Indicateurs de Transparence en Développement Durable : Mesure et Signification*

La transparence des organisations en matière de développement durable est devenue un enjeu majeur pour de nombreuses parties prenantes, y compris les investisseurs, les consommateurs, les

gouvernements et les groupes environnementaux. Pour évaluer cette transparence, il est essentiel de considérer plusieurs indicateurs clés qui capturent différents aspects de la divulgation et de la communication des performances environnementales et sociales. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi les indicateurs suivants pour mesurer la transparence dans le contexte du développement durable.

Tout d'abord, le 'Niveau de Divulgation des Initiatives de Développement Durable' est un indicateur essentiel (Gray, Kouhy & Lavers, 1995). Cette dimension évalue la quantité d'informations que les organisations divulguent concernant leurs initiatives en matière de développement durable. Une divulgation plus importante est généralement associée à une plus grande transparence, car elle permet aux parties prenantes de mieux comprendre les actions entreprises par l'organisation.

Un autre indicateur essentiel est la "Fréquence de Communication sur les Performances Environnementales et Sociales", comme abordé par Adams et Frost (2008). Cette mesure évalue la fréquence à laquelle une organisation communique sur ses performances dans les domaines environnementaux et sociaux. Une communication plus fréquente est révélatrice d'un engagement constant en faveur de la transparence, car elle assure que les parties prenantes sont régulièrement tenues informées.

En outre, le 'Niveau de Détail dans les Rapports de Durabilité' est un élément crucial (Epstein & Roy, 2003). Ce paramètre mesure l'ampleur des informations incluses dans les rapports de durabilité de l'organisation. Un niveau de détail plus élevé permet aux parties prenantes d'obtenir des informations plus complètes, renforçant ainsi la confiance et la crédibilité de l'organisation en matière de transparence.

Enfin, l'engagement avec les parties prenantes et la réponse aux préoccupations jouent un rôle central dans la transparence (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Cette dimension évalue comment une organisation identifie et répond aux préoccupations de ses parties prenantes dans le contexte du développement durable. Un engagement actif et une réponse efficace contribuent à une meilleure transparence, car ils démontrent l'écoute et la prise en compte des inquiétudes des parties prenantes.

## 3. Performance extra-financière :

### *3.1. Évolution Historique de la Performance Extra-Financière : De l'Émergence à la Pratique Contemporaine*

L'évolution de la performance extra-financière est intrinsèquement liée au développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et à la montée en puissance de la durabilité et de la gouvernance d'entreprise. Une vue d'ensemble historique de cette évolution permet de mieux comprendre la genèse de la performance extra-financière (Elkington, 1997; Schaltegger et al., 2016).

L'émergence des préoccupations environnementales et sociales au cours des années 1960 et 1970 a été déclenchée par des événements tels que la marée noire de Torrey Canyon en 1967 et les inquiétudes croissantes concernant les droits de l'homme et les conditions de travail. Ces problématiques ont poussé les entreprises à réfléchir aux impacts de leurs activités au-delà des résultats financiers.

Les premiers rapports sur la durabilité ont vu le jour dans les années 1980 et 1990. À cette époque, certaines entreprises ont commencé à publier des rapports mettant en avant leurs pratiques environnementales et sociales, même si ces initiatives étaient souvent informelles et volontaires. L'adoption de normes et de lignes directrices internationales, telles que les Principes directeurs des Nations Unies pour les entreprises et les droits de l'homme en 2008 et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales en 2011, a renforcé les attentes en matière de RSE et de durabilité. Cela a contribué à consolider la notion de performance extra-financière en la reliant plus étroitement aux droits de l'homme et aux normes éthiques.

Les années 2010 ont marqué l'émergence de normes de divulgation spécifiques, notamment le Global Reporting Initiative (GRI) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB), visant à structurer et à normaliser la communication sur la performance extra-financière.

La performance extra-financière est désormais étroitement associée à l'investissement socialement responsable (ISR) et à l'intégration des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance)

dans les décisions d'investissement. Elle joue un rôle croissant dans la prise de décisions des investisseurs, des consommateurs et des régulateurs.
En outre, les obligations légales et réglementaires se sont multipliées dans de nombreux pays, exigeant que les entreprises divulguent des informations sur leurs performances extra-financières. Cette évolution renforce l'importance de la divulgation de la performance extra-financière et son intégration dans les processus de gestion.
Finalement, les crises mondiales, telles que la crise financière de 2008, les changements climatiques et la pandémie de COVID-19, ont souligné les risques et les opportunités liés à la performance extra-financière. Ces événements ont renforcé l'importance de la durabilité, de la transparence et de la responsabilité sociale des entreprises dans un contexte mondial en constante évolution.
Ainsi, la performance extra-financière a parcouru un chemin significatif au fil des décennies pour devenir un élément fondamental de la gestion d'entreprise, de la communication avec les parties prenantes et de la démonstration de l'engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale (Elkington, 1997; Schaltegger et al., 2016). Elle s'intègre désormais de manière intrinsèque dans le tissu économique et continue d'évoluer en réponse aux attentes changeantes de la société.

*3.2. Essais de définition :*

L'une des définitions exhaustives de la performance extra-financière provient de l'ouvrage de référence "Performance-Based Reporting for Investors" de Mike Krzus et Bob Laux (2019). Cette définition souligne que la performance extra-financière englobe tous les aspects de la durabilité d'une entreprise, y compris ses impacts environnementaux, sociaux, et de gouvernance, qui sont cruciaux pour les investisseurs et les parties prenantes soucieux de mesurer les performances à long terme d'une organisation. Elle met l'accent sur le fait que la performance extra-financière ne se limite pas aux indicateurs financiers traditionnels, mais inclut également des mesures non financières telles que l'empreinte carbone, la diversité et l'inclusion, la gestion des risques, la responsabilité sociale, etc.

*3.3. Justification des indicateurs de mesure :*

Le choix des indicateurs de mesure de la performance extra-financière est une étape cruciale dans l'évaluation de la durabilité et de la responsabilité sociale des entreprises. Ces indicateurs jouent un rôle central en permettant d'évaluer les performances des organisations au-delà de leurs aspects purement financiers. Ils prennent en considération des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance, offrant ainsi une vision plus complète de la performance globale d'une entreprise. Cette démarche répond aux attentes croissantes des différentes parties prenantes, parmi lesquelles les investisseurs, les consommateurs, les régulateurs et les groupes environnementaux. Toutes ces parties prenantes recherchent des informations détaillées et pertinentes concernant les impacts et les engagements des entreprises en matière de durabilité et de responsabilité sociale.
Le tout premier indicateur, à savoir le "Niveau de Divulgation des Initiatives de Développement Durable," découle d'une réalité incontournable : les entreprises sont tenues de rendre compte de leurs actions dans le domaine de la durabilité. Cette dimension a pour objectif d'évaluer la quantité d'informations que les organisations partagent concernant leurs initiatives en matière de développement durable. En général, une divulgation plus étendue est étroitement liée à une transparence accrue, car elle permet aux parties prenantes de mieux appréhender les mesures prises par l'organisation (Gray, Kouhy & Lavers, 1995).
Quant au deuxième indicateur, la "Fréquence de Communication sur les Performances Environnementales et Sociales," son objectif est d'évaluer à quelle fréquence une organisation communique sur ses résultats dans les domaines environnementaux et sociaux. Une communication

plus fréquente est révélatrice d'un engagement constant en faveur de la transparence et de l'interaction régulière avec les parties prenantes (Adams & Frost, 2008).

Le troisième indicateur, relatif au "Niveau de Détail dans les Rapports de Durabilité," met en évidence l'importance cruciale de fournir des informations détaillées et exhaustives au sein des rapports de durabilité. Un niveau de détail plus élevé permet aux parties prenantes d'obtenir une compréhension plus approfondie des actions et des performances de l'organisation dans le domaine du développement durable. Il renforce ainsi la confiance des parties prenantes et consolide la crédibilité de l'entreprise en matière de transparence (Epstein & Roy, 2003).

Enfin, le quatrième indicateur, portant sur "l'Engagement avec les Parties Prenantes et la Réponse aux Préoccupations," occupe une position centrale dans l'ensemble de ces indicateurs de transparence. Cette dimension évalue comment une organisation identifie activement les parties prenantes pertinentes et réagit de manière efficace à leurs préoccupations, particulièrement dans le contexte du développement durable. Un engagement actif et une réponse appropriée non seulement renforcent la transparence mais également témoignent de la capacité de l'organisation à écouter et à tenir compte des inquiétudes des parties prenantes (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Ces actions sont essentielles pour établir des relations constructives et durables avec les parties prenantes et ainsi renforcer la crédibilité de l'organisation dans le domaine du développement durable.

## II. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MODELE HYPOTHETIQUE :

### 1. Méthodologie de recherche :

Dans le cadre de cette étude, nous adoptons une approche positiviste en vue d'analyser les pratiques de l'audit interne au sein des organisations. Le positivisme repose sur l'idée que les phénomènes observables peuvent être étudiés objectivement en utilisant des méthodes quantitatives pour recueillir et analyser des données empiriques. Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons opté pour une méthode quantitative. Cette méthode nous permet de mesurer de manière précise et rigoureuse les variables liées au contrôle de gestion au sein des organisations. Elle nous permet également d'analyser les relations entre ces variables de manière statistique. Afin de collecter des données pertinentes pour notre étude, un questionnaire a été élaboré. Ce questionnaire a été conçu pour évaluer les pratiques de contrôle de gestion au sein des organisations, en se concentrant sur des aspects spécifiques tels que la planification, la budgétisation, le suivi des performances, etc.

Le questionnaire a été distribué aux contrôleurs de gestion et aux managers travaillant dans des services d'audit interne au sein d'organisations variées. Cette population a été sélectionnée en raison de son expertise et de son rôle central dans la gestion des processus de contrôle au sein des entreprises. Pour mesurer les réponses des participants au questionnaire, nous avons utilisé une échelle de Likert à cinq points (impair). Cette échelle permet aux répondants d'exprimer leur accord ou leur désaccord avec les énoncés proposés, allant de "Pas du tout d'accord" à "Tout à fait d'accord".

L'utilisation de cette échelle permet de quantifier les opinions des participants de manière nuancée. Notre approche de recherche repose sur le raisonnement hypothético-déductif. Nous avons formulé des hypothèses de recherche basées sur la littérature existante et les théories pertinentes concernant le contrôle de gestion. Ensuite, nous avons collecté des données empiriques à l'aide du questionnaire pour tester ces hypothèses. Les résultats de notre analyse statistique nous permettront de vérifier ou de réfuter ces hypothèses, contribuant ainsi à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

### 2. Déroulement de l'enquête :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons conduit une enquête visant à recueillir des données significatives auprès des auditeurs internes et des contrôleurs de gestion au Maroc. Pour maximiser la participation des auditeurs internes, une approche personnalisée a été adoptée, impliquant l'envoi de 115 messages ciblés via la plateforme LinkedIn. Ces messages ont été soigneusement formulés pour

solliciter leur engagement dans notre enquête. Le résultat de cette démarche a abouti à un taux de réponse de 29%, avec 33 réponses obtenues. Cette réponse substantielle s'avère être une indication prometteuse de l'intérêt et de la collaboration des auditeurs internes marocains dans le cadre de notre étude. Ces données préliminaires constituent un socle essentiel pour la suite de notre analyse et renforcent la validité des résultats obtenus.

**3. Synthèse des indicateurs de mesure des dimensions du modèle :**

| Dimensions | Sous-variable | Item | Etiquettes |
|---|---|---|---|
| Audit interne digitalisé | Intégration et utilisation générale des dispositifs digitaux | Niveau d'Adoption des Outils d'Analyse de Données en Audit Interne | IUG1 |
| | | Niveau d'Automatisation des Processus d'Audit par les Dispositifs Digitaux | IUG2 |
| | | Facilitation de l'Accès aux Données par les Dispositifs Digitaux en Audit Interne | IUG3 |
| | | Capacité d'Analyse en Temps Réel des Données par les Outils d'Audit Digitalisés | IUG4 |
| | Intégration et Stratégie d'Utilisation des Technologies Digitales en Audit Interne | Niveau d'Intégration des Dispositifs Digitaux dans les Audits de Grande Envergure | ISU1 |
| | | Utilisation des Dispositifs Digitaux pour l'Audit de Données Non Financières | ISU2 |
| | | Niveau d'Investissement dans le Développement Continu des Dispositifs Digitaux en Audit Interne | ISU3 |
| | | Portée des Dispositifs Digitaux en Audit Interne. | ISU4 |
| Transparence | Niveau de Divulgation des Initiatives de Développement Durable | | TR1 |
| | Fréquence de Communication sur les Performances Environnementales et Sociales | | TR2 |
| | Niveau de Détail dans les Rapports de Durabilité | | TR3 |
| | Engagement avec les Parties Prenantes et Réponse aux Préoccupations | | TR4 |
| Performance extra-financière | Performance sociétale | Réduction de l'Impact Environnemental grâce au Développement Durable | PST1 |
| | | Efficacité de la Réduction de la Consommation d'Eau et de la Production de Déchets | PST2 |
| | | Réduction de l'Empreinte Carbone | PST3 |
| | Performance sociale | Promotion de la Diversité et de l'Inclusion au Sein de l'Entreprise | PSL1 |
| | | Garantie de la Santé, de la Sécurité et du Bien-être des Employés | PSL2 |
| | | Investissement dans la Formation et le Développement Professionnel des Employés. | PSL3 |
| | | L'Engagement avec les Parties Prenantes et Réponse aux Préoccupations | PSL4 |

**Table 4 : Etiquetage des indicateurs de mesure (élaboré par l'auteur)**

## 4. Modèle synthétique de recherche :

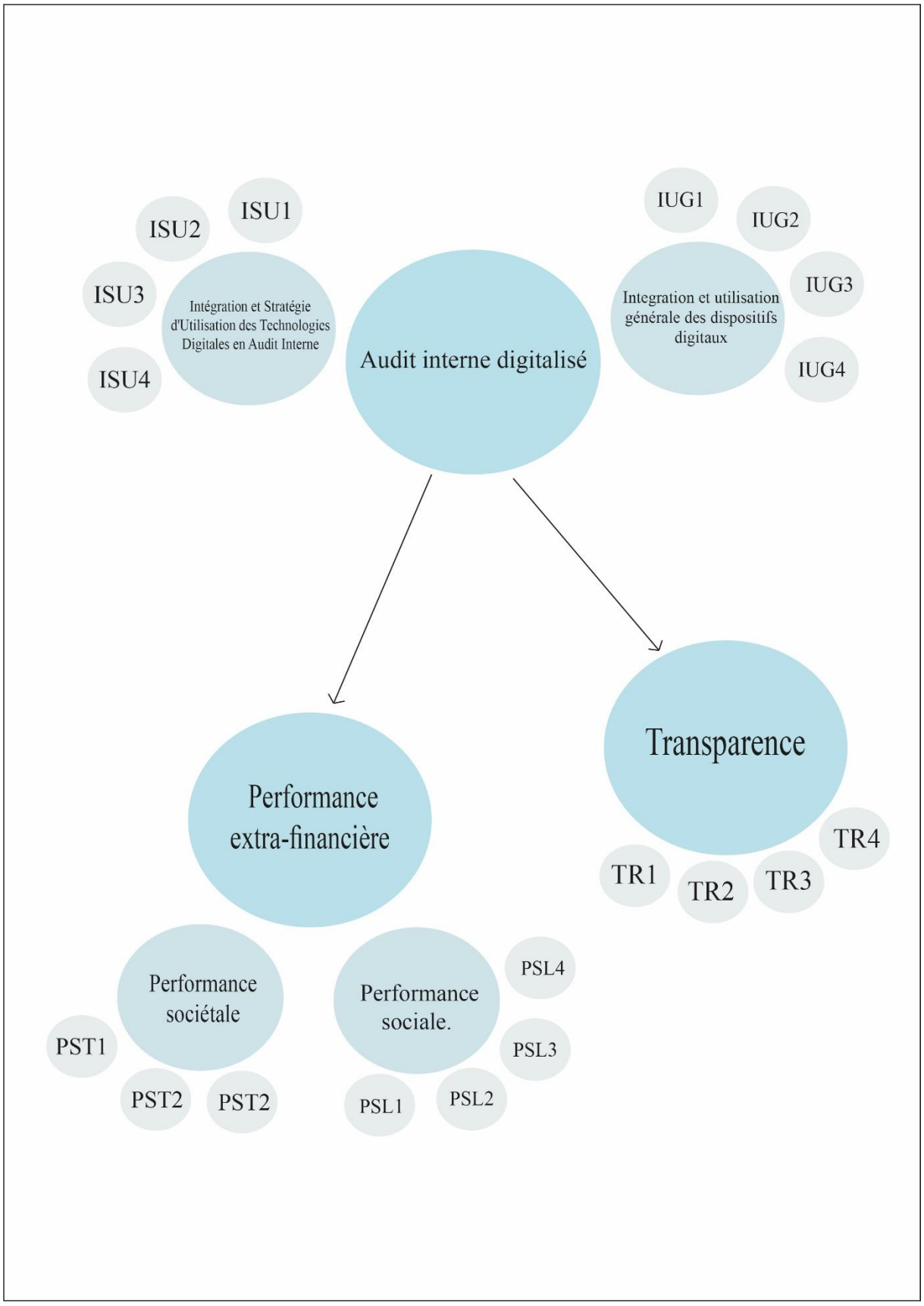



**Figure 8: Modéle synthètique (élaboré par l'auteur)**

*Hypothèses de recherche :*

$H_1$ : **« L'utilisation des dispositifs digitaux en audit interne influence positivement la transparence des organisations ».**

$H_2$ : **« L'intégration des outils digitaux en audit interne contribue positivement à l'amélioration des organisations »**

## III. RESULTATS ET DISCUSSION :

### 1. Introduction

L'évaluation de la validité et de la fiabilité des mesures, la corrélation entre différentes variables, la qualité d'ajustement des modèles, la significativité des paramètres de régression, la validité globale des modèles (Fisher), et le test de Durbin-Watson revêtent une importance cruciale dans toute analyse de données. Ces règles de décision, bien que souvent considérées comme des étapes méthodologiques, jouent un rôle essentiel dans la crédibilité et l'interprétation appropriée des résultats.

L'analyse de validité offre des indications sur la précision des mesures utilisées dans une étude, soulignant si les instruments de mesure évaluent effectivement ce qu'ils sont censés mesurer. La fiabilité, quant à elle, évalue la cohérence des mesures au fil du temps et dans différentes situations. Ces éléments sont fondamentaux pour s'assurer que les résultats reposent sur des bases solides.

La corrélation entre les variables permet de comprendre les relations entre celles-ci, offrant des insights sur les liens potentiels entre les phénomènes étudiés. En ce qui concerne les modèles de régression, la qualité d'ajustement évalue à quel point le modèle s'adapte aux données observées. Les paramètres de régression et la significativité globale du modèle, mesurée par le test de Fisher, indiquent l'efficacité du modèle dans l'explication des relations entre les variables.

Enfin, le test de Durbin-Watson est crucial pour détecter toute autocorrélation résiduelle dans les erreurs du modèle, assurant ainsi l'indépendance des observations. En synthèse, l'application judicieuse de ces règles de décision garantit la robustesse des analyses statistiques et renforce la confiance dans les conclusions tirées à partir des données recueillies.

### 2. Statistiques descriptives *:*

L'analyse sectorielle révèle une participation significative des secteurs de la finance (27,3%) et de l'industrie manufacturière (18,2%), illustrant la diversité des répondants. Le secteur public se distingue également avec une représentation notable de 15,2%. D'autres secteurs, tels que l'énergie, l'environnement, l'audit financier et le conseil, enrichissent la palette sectorielle avec des contributions variées. Cette diversité sectorielle offre une base solide pour explorer l'adoption des dispositifs digitaux dans des contextes industriels spécifiques.

Cette analyse, met aussi en lumière des tendances intéressantes. En ce qui concerne la taille des entreprises représentées, une proportion notable de 30,3% correspond à des organisations de plus de 1000 employés, indiquant une participation significative de grandes entreprises. Parallèlement, 21,2% se situent dans la tranche de 50 à 200 employés, illustrant une diversité de structures organisationnelles.

En ce qui concerne l'expérience professionnelle, une prédominance de 60,6% des répondants affiche une expérience de 1 à 5 ans dans le domaine de l'audit interne ou des fonctions de contrôle, soulignant la présence marquée de professionnels relativement novices. Ces informations contextuelles contribuent à contextualiser les résultats de notre enquête et à mieux comprendre les perspectives et les pratiques au sein de la communauté des auditeurs internes au Maroc.

En complément, notre analyse des statistiques descriptives révèle également une participation significative des auditeurs internes chevronnés, avec 36,4% ayant plus de 5 ans d'expérience. Cette présence d'une expertise étendue au sein de notre échantillon enrichit la diversité des perspectives, offrant une vision holistique des pratiques et des attentes dans le domaine de l'audit interne au Maroc.

### 3. Analyse de validité :

Avant de commencer les analyses économétriques entre les différentes variables il est nécessaire de procéder à une analyse de validité, le tableau ci-dessous représente les principaux indicateurs extraits du logiciel SPSS V26 :

| Dimensions | Sous-variables | Nombre d'Items | Indice KMO | Test de Sphéricité de Bartlett | Variance totale expliquée |
|---|---|---|---|---|---|
| Audit interne digitalisé | IUG | 4 | 0,787 | 83,328 | 77,712% |
| | ISU | 4 | 0,701 | 65,517 | 69,820% |
| La transparence | | 4 | 0,778 | 47,821 | 66,924% |
| La performance extra-financière | PST | 3 | 0,740 | 51,920 | 81,770% |
| | PSL | 4 | 0,798 | 54,564 | 69,883% |

**Table 5 : Analyse de validité des dimensions du modèle de recherche (élaboré par l'auteur)**

L'indice KMO est supérieur à 0,7 pour un échantillon de taille n = 33 suggère que les données sont appropriées pour une analyse factorielle. Cela indique que la variance des variables observées est suffisamment élevée par rapport à la variance résiduelle, ce qui rend la structure sous-jacente des facteurs identifiables. Ainsi, les résultats obtenus renforcent la validité de l'utilisation de l'analyse factorielle pour explorer la structure des variables dans votre ensemble de données.
D'autre part les valeurs du test de Bartlett de sphéricité indiquent que les matrice des corrélations ne sont pas des matrices identité et que les variables étudiées présentent des relations linéaires significatives entre elles. Les valeurs obtenues pour le test de Bartlett sont significatives, ce qui soutient la pertinence d'entreprendre une analyse factorielle sur notre ensemble de données pour explorer la structure sous-jacente des variables.
Les résultats de l'analyse de validité dévoilent une variance totale expliquée dépassant les 60%, indiquant une capacité substantielle du modèle à rendre compte de la variabilité observée. Cette observation renforce la validité de la structure factorielle identifiée, suggérant que les facteurs sous-jacents du modèle influent significativement sur les variables mesurées.

**4. Analyse de fiabilité :**

Les résultats de l'analyse de fiabilité, présentés dans le tableau ci-dessous, démontrent des niveaux élevés de cohérence interne pour l'ensemble des variables mesurées. Les coefficients alpha de Cronbach, dépassant tous 0,70, indiquent une fiabilité satisfaisante, renforçant la robustesse des mesures utilisées dans notre modèle. Ces résultats soulignent la cohérence et la stabilité des évaluations effectuées par les répondants pour chaque variable du modèle.

| Dimensions | Sous-variables | Nombre d'Items | Alpha de Cronbach |
|---|---|---|---|
| Audit interne digitalisé | IUG | 4 | 0,903 |
| | ISU | 4 | 0,855 |
| La transparence | | 4 | 0,832 |
| La performance extra-financière | PST | 3 | 0,886 |
| | PSL | 4 | 0,853 |

**Table 6 : Analyse de fiabilité des dimensions du modèle de recherche (élaboré par l'auteur)**

L'examen des coefficients alpha de Cronbach révèle une cohérence interne élevée pour l'ensemble des variables du modèle. La plus faible valeur enregistrée est de 0,832, tandis que la plus élevée atteint 0,903, signalant ainsi une fiabilité robuste des mesures dans notre échantillon de taille 33. Ces résultats renforcent la confiance dans la stabilité et la cohérence des évaluations effectuées par les répondants pour chacune des variables examinées.

### 5. Corrélation Bivariée :

L'exploration des relations entre les variables clés de notre modèle - "l'audit interne digitalisé", "la transparence" et "la performance extra-financière" - offre une perspective intrigante sur les dynamiques organisationnelles contemporaines. La corrélation entre ces facteurs constitue une étape cruciale pour comprendre comment la digitalisation de l'audit interne peut influencer simultanément la transparence organisationnelle et la performance extra-financière. Cette analyse approfondie vise à démystifier les interconnexions complexes entre ces dimensions, jetant ainsi la lumière sur les mécanismes sous-jacents à la convergence de la technologie, de la gouvernance et des impacts sociétaux dans le contexte des entreprises modernes.

| Corrélations | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | TR | AID | PEF |
| TR | Pearson Correlation | 1 | ,361* | ,680** |
| | Sigg. (2-tailed) | | ,039 | ,000 |
| | N | 33 | 33 | 33 |
| AID | Pearson Correlation | ,361* | 1 | ,494** |
| | Sigg. (2-tailed) | ,039 | | ,003 |
| | N | 33 | 33 | 33 |
| PEF | Pearson Correlation | ,680** | ,494** | 1 |
| | Sigg. (2-tailed) | ,000 | ,003 | |
| | N | 33 | 33 | 33 |
| *. Correlation Is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

**Table 7 : Corrélation Bi-variée entre les dimensions du modèle (élaboré par l'auteur)**

La corrélation entre la performance extra-financière et la transparence se révèle significative, avec un coefficient de 0,680, atteignant un seuil de confiance de 99%. Cette corrélation positive souligne une relation forte entre la performance extra-financière des entreprises étudiées et leur niveau de transparence. Ces résultats suggèrent que les organisations adoptant des pratiques transparentes tendent également à afficher de meilleures performances dans des domaines non financiers. Cette constatation renforce l'idée que la transparence, en tant que dimension clé, peut jouer un rôle déterminant dans le façonnement des résultats extra-financiers des entreprises.

Le coefficient de corrélation entre la transparence et l'audit interne digitalisé, établi à 0,361 avec une significativité au seuil de confiance de 95%, vient compléter nos observations précédentes. Cette corrélation positive met en lumière une association substantielle entre l'utilisation d'outils d'audit interne digitalisés et le niveau de transparence au sein des entreprises examinées. Ces conclusions suggèrent que les entreprises adoptant des pratiques d'audit interne plus axées sur la digitalisation ont tendance à afficher un degré supérieur de transparence. Ainsi, l'intégration de technologies d'audit digitalisé semble être un facteur contributif à l'amélioration de la transparence organisationnelle.

Le coefficient de corrélation entre la performance extra-financière et l'audit interne digitalisé atteint 0,494, avec une significativité au seuil de confiance de 99%. Cette constatation vient renforcer notre compréhension des relations complexes entre l'utilisation d'outils d'audit interne digitalisés et les performances extra-financières des entreprises examinées. Les résultats suggèrent fortement que les entreprises intégrant de manière proactive des technologies d'audit digitalisé ont tendance à afficher des performances extra-financières plus robustes. Cette observation souligne ainsi l'importance potentielle de la digitalisation de l'audit interne pour stimuler les aspects extra-financiers des organisations.

### 6. Régression :

Après avoir recueilli les données nous avons transformer les Items en sous variable puis ces dernières en variable en calculant les moyennes entre les réponses obtenues en vue de procéder à la régression

des variables à expliquer sur la variable explicative, le tableau ci-dessous résume les paramètres des deux modèles de régression :

| Variable à expliquer | Constante | Pente | Modèle |
|---|---|---|---|
| La transparence | 1,822817 | 0,370326 | **TR = 1,823 + 0,37 AID** |
| La performance extra-financière | 2,228 | 0,402 | **PEF = 2,228 + 0,402 AID** |

**Table 8 : Modèles de régression extraits du logiciel SPSS (élaboré par l'auteur)**

Ces paramètres font objet des tests de significativité pour pouvoir confirmer les résultats obtenus, à savoir le test de significativité de chacun des paramètres via le paramètre de Student, le test de significativité global de Fisher puis le test de Durbin Watson qui consiste à mesurer l'efficacité de la pente de la droite et la constante en vérifiant l'absence d'autocorrélation entre les résidus. Nous présentons dans le tableau suivants les valeurs extraites sur SPSS :

| | Modèle 1 : TR / AID | Modèle 2 : PEF / AID |
|---|---|---|
| Coefficient de détermination | 0,130 | 0,220 |
| T de Student | 2,155 | 3,164 |
| F de Fisher | 4,642 | 10,008 |
| Durbin Watson | 2,119 | 2,136 |

**Table 9 : Paramètres économétriques des modèles de régression (élaboré par l'auteur)**

*6.1. Régression de la variable « Transparence » sur la variable « audit interne digitalisé » :*

La pente de la droite de régression s'élève à 0,37 signifie que l'utilisation des dispositifs digitaux en audit interne influence positivement la transparence des entreprises, ce résultat est confirmé avec le test de Student qui affiche une valeur de 2,155 significative avec une marge d'erreur de 3,4% (un seuil de confiance de 96,6%) inférieure à la marge d'erreur admise scientifiquement de 5%.

La constante du modèle est de 1,823 dépend des organisations auxquelles appartiennent les répondants puisqu'elle ne tient pas compte de l'influence de la variable explicative de notre modèle, ceci veut dire qu'en négligeant l'impact de l'audit interne digitalisé cette constante représente le degré de transparence des organisations au sein desquelles les auditeurs interne qui ont participé à notre enquête pour une échelle de 1 à 5, théoriquement cette valeur est relativement faible par rapport aux objectifs de développement durable nationaux sur lesquels travail notre pays étant donné que cette valeur est inférieur à position de neutralité entre les échelles ce qui nous conduit à la lecture de la valeur de l'écart type de ce paramètre qui s'élevé à 0,483 d'où un intervalle de confiance de [0,612 ; 3,034] impliquant ainsi une réalité hétérogène entre les répondants à notre enquête (certaines entreprises sont plus transparente que d'autres).

Concernant la significativité globale du modèle le test de Fisher affiche une valeur de 4,642 significative au seuil de confiance de 96,6% ce qui confirme les résultats que nous venons de citer, à cela s'ajoute l'absence d'autocorrélation entre les résidus du modèle puisque le test de Durbin Watson nous a donné une valeur entre 1,5 et 2,5.

Ces résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse $H_1$ : **« L'utilisation des dispositifs digitaux en audit interne influence positivement la transparence des organisations ».**

*6.2. Régression de la variable « Performance extra-financière » sur la variable « audit interne digitalisé » :*

La pente du modèle de régression, exprimant l'effet de l'audit interne digitalisé sur la performance extra-financière, se chiffre à 0,402. Cette valeur positive indique une relation significative, comme attesté par le test de Student, dont le résultat de 3,164 dépasse largement le seuil de confiance de 96,6%.

Cette constatation souligne la contribution substantielle de la digitalisation de l'audit interne à l'amélioration de la performance extra-financière des entreprises incluses dans l'étude.
La constante du modèle, évaluée à 2,228 avec un intervalle de confiance de [1,334 ; 3,122], représente le niveau de performance extra-financière anticipé en l'absence de l'influence de l'audit interne digitalisé. Cette valeur, située dans un intervalle relativement large, suggère une diversité substantielle dans les niveaux de performance extra-financière des organisations participant à l'enquête.
L'intervalle de confiance de la pente, compris entre [0,143 ; 0,660], apporte des nuances cruciales à notre compréhension. Il indique que la véritable valeur de l'effet de l'audit interne digitalisé sur la performance extra-financière est probablement située dans cette fourchette. Ainsi, bien que la pente soit significativement positive, la variabilité dans cette estimation souligne l'importance de considérer les différences individuelles entre les entreprises étudiées.
En outre, le test de Fisher, avec une valeur significative de 10,008, confirme la validité globale du modèle dans l'explication de la performance extra-financière. La valeur du test de Durbin Watson, à 2,136, souligne l'absence d'autocorrélation des résidus, renforçant la fiabilité des résultats obtenus. Cette analyse approfondie des résultats offre une vision nuancée et robuste de la relation entre l'audit interne digitalisé et la performance extra-financière.
D'où la confirmation de la seconde hypothèse $H_2$ : **« L'intégration des outils digitaux en audit interne contribue positivement à l'amélioration des organisations ».**

## 7. Discussion :

Les résultats de notre analyse révèlent une corrélation significative entre la transparence organisationnelle et l'utilisation des dispositifs digitaux en audit interne. Ces constatations concordent avec un corpus croissant de recherches qui mettent en évidence le lien étroit entre la transparence et la transformation digitale. L'intégration de dispositifs digitaux semble agir comme un catalyseur, favorisant une communication transparente des pratiques organisationnelles liées au développement durable.
Notre étude suggère que l'utilisation accrue de la technologie en audit interne offre aux organisations une plateforme pour divulguer de manière plus détaillée et accessible leurs initiatives en matière de développement durable. Ce constat renforce la perspective selon laquelle la transparence ne se limite pas seulement à la communication d'informations, mais dépend également de la manière dont ces informations sont présentées et accessibles. L'utilisation de dispositifs digitaux apparaît ainsi comme un vecteur clé permettant d'améliorer la qualité et l'accessibilité des informations transparentes.
En soulignant cette connexion entre la technologie digitale et la transparence organisationnelle, notre recherche contribue à éclairer le rôle crucial des dispositifs digitaux dans la promotion de pratiques de gouvernance ouvertes et responsables. Ces résultats offrent des perspectives importantes pour les praticiens et les chercheurs cherchant à comprendre comment la transformation digitale de l'audit interne peut être stratégiquement alignée sur des objectifs de transparence organisationnelle et de durabilité.
Les conclusions tirées de notre étude révèlent de manière significative que l'intégration des dispositifs digitaux en audit interne exerce une influence positive sur la performance extra-financière des organisations. Ces résultats corroborent la littérature existante soulignant l'impact transformateur de la digitalisation sur les pratiques d'audit et les performances globales des entreprises. L'amélioration substantielle de la performance extra-financière, observée dans notre échantillon, souligne l'importance cruciale de l'audit interne digitalisé en tant que catalyseur de pratiques durables et responsables.
L'efficacité accrue des dispositifs digitaux en audit interne peut être attribuée à leur capacité à fournir des données en temps réel, permettant ainsi aux organisations de prendre des décisions plus éclairées et de mettre en œuvre des initiatives axées sur le développement durable. Cette constatation rejoint la notion émergente selon laquelle la technologie joue un rôle moteur dans la création de valeur ajoutée à long terme pour les entreprises engagées dans des pratiques responsables.

Ces résultats suggèrent que les organisations qui adoptent activement l'audit interne digitalisé peuvent non seulement renforcer leur transparence organisationnelle, mais également renforcer leurs performances extra-financières, démontrant ainsi une convergence entre la technologie, la responsabilité sociale et la durabilité. Ces constatations, ancrées dans la réalité empirique de notre étude, contribuent à éclairer la compréhension du rôle catalyseur de la digitalisation de l'audit interne dans la quête des organisations pour l'atteinte de résultats financiers et non financiers durables.

## IV. CONCLUSION

Cette recherche a examiné l'intersection entre l'audit interne digitalisé, la transparence organisationnelle, et la performance extra-financière. Nos résultats démontrent de manière probante que l'utilisation croissante de dispositifs digitaux en audit interne est étroitement liée à une amélioration significative de la performance extra-financière des organisations étudiées. Ces conclusions soulignent l'importance stratégique de la technologie digitale pour favoriser des pratiques commerciales durables et transparentes.

Les implications de cette étude vont au-delà de la simple promotion de la transparence. Elles s'étendent à la compréhension des mécanismes par lesquels l'audit interne digitalisé influence directement la performance extra-financière. Les gestionnaires et les praticiens peuvent ainsi tirer parti de cette connaissance pour mettre en œuvre des stratégies numériques d'audit interne alignées sur des objectifs de durabilité.

Cependant, les résultats de cette étude doivent être interprétés avec prudence, en raison de la limitation inhérente à la taille restreinte de l'échantillon. Une extension future de cette recherche avec une cohorte plus large de participants pourrait offrir une validation supplémentaire de ces découvertes et renforcer la pertinence des implications managériales proposées.

Enfin, les perspectives d'avenir pour la digitalisation de l'audit interne sont prometteuses. Les avancées technologiques continuent de faciliter la collecte, l'analyse et la communication des données, ce qui devrait permettre aux entreprises de mieux comprendre les risques liés à la transition digitale et de mettre en place des stratégies d'adaptation efficaces. En guise de conclusion, cette étude ouvre la voie à de nouvelles recherches sur l'impact de la digitalisation de l'audit interne sur la performance et la transparence des entreprises.

**REFERENCES:**

Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. Accounting Forum, 32(4), 288-302.

Alles, M. G., & Kogan, A. (2008). "Internal Auditors' Perceptions of Their Changing Role." Internal Auditing, 23(3), 15-21.

Alles, M., & Brennan, G. (2018). Internal Audit and the Design of Accounting Information. Accounting, Organizations and Society, 68-69, 41-54.

Causholli, M., Hart, S. J., Jia, W., & Li, Y. (2016). The Effects of Information Technology on Auditors' Going-Concern Judgments. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 35(2), 1-24.

Davis, A. L., & Davis, L. R. (2012). "The Path to Big Data in Auditing: Applications, Concepts, and Talent Implications." Current Issues in Auditing, 6(2), C1-C9.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Management Science, 60(11), 2835-2857.

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers.

Epstein, M. J. (2018). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Berrett-Koehler Publishers.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Making the business case for sustainability: Linking social and environmental actions to financial performance. Journal of Corporate Citizenship, 9(3), 79-96

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, 25(3), 88-106.
Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8(2), 47-77.
Halper, F., Vasarhelyi, M. A., & Zhou, Y. (2017). The Impact of Data Analytics on Audit Planning: An Expert Panel. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 14(1), 115-129.
Kogan, A., Vasarhelyi, M. A., & Tondkar, R. H. (2017). Continuous Auditing: Theory and Application. World Scientific Publishing.
Kolk, A., & Perego, P. (2010). Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation. Business Strategy and the Environment, 19(3), 182-198.
Krzus, M., & Laux, B. (2019). Performance-Based Reporting for Investors. Wiley.
Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886.
Mock, T. J., & Wright, A. M. (2019). "The Evolution of Audit Analytics: Emerging Trends in Technology Adoption." Journal of Information Systems, 33(3), 1-18.
Mock, T. J., Wright, A. M., & Dana, J. D. (2007). "A Model for the Analysis of Digital Evidence in E-commerce Fraud Investigations." Journal of Digital Forensic Practice, 1(2), 144-160.
Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. Accounting Forum, 30(2), 121-137.
Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). Corporate Governance (5th ed.). John Wiley & Sons.
Ondrej, M. (2018). The Impact of Audit Data Analytics on Audit Effort and Quality: An Experimental Approach. Thèse de doctorat, Erasmus University Rotterdam.
Schaltegger, S., & Burritt, R. (2016). Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts, and Practice. Routledge.
Vasarhelyi, M. A., & Alles, M. G. (2016). "The Impact of Data Analytics and CAATs on Audit Quality: An Analytical Perspective." Auditing: A Journal of Practice & Theory, 35(1), 21-45.
Vasarhelyi, M. A., & Halper, F. (2016). "Artificial Intelligence and the End of Work: The Use and Usability of Data Analytics for Audit." Journal of Emerging Technologies in Accounting, 13(2), 1-10.
Vasarhelyi, M. A., & Halper, F. (2017). Big Data in the Accounting Curriculum. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 14(1), 1-12.
Vasarhelyi, M. A., & Halper, F. (2017). Big Data in the Accounting Curriculum. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 14(1), 1-12.
Vasarhelyi, M. A., Alles, M. G., & Kogan, A. (2004). "Evaluating the Efficacy of Continuous Assurance: A Report on the PricewaterhouseCoopers LLP and Confirm.com Continuous Auditing Application." Journal of Emerging Technologies in Accounting, 1(1), 1-15.
Vasarhelyi, M. A., Alles, M. G., & Kogan, A. (2015). "Cost Management and Control in the Digital Age: An Analytical Framework and Research Agenda." Journal of Management Accounting Research, 27(2), 203-223.
Waddock, S., & Bodwell, C. (2004). From "corporate social responsibility" to "corporate social accountability": The need for both legislative and market-based solutions. Harvard Environmental Law Review, 28(2), 1-64.
Warren, D. E., & Moffett, S. (2017). The Implications of Continuous Auditing for Managers: The Case of Real-Time Data Analytics. Journal of Information Systems, 31(2), 61-73.
Wright, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2015). "Data Analytics Opportunities in Auditing." Accounting Horizons, 29(2), 429-436.

# LOGISTIQUE VERTE ET SUPPLY CHAIN DURABLE

**MESKAOUI Amina**
*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) El Jadida,*
*Université Chouaib Doukkali, El Jadida*
*Email :* ***aminameskaoui@gmail.com***

**EL AMRI Adil**
*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) El Jadida,*
*Université Chouaib Doukkali, El Jadida*
*Email :* ***elamri.a@ucd.ac.ma***

**ZOUINE Abdessamad**
*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) El Jadida,*
*Université Chouaib Doukkali, El Jadida*
*Email :* ***zouine.abdessamad@gmail.com***

***Résumé***

*Cette Communication porte sur l'aspect de la logistique verte et de la chaine d'approvisionnement durable, L'aspect de la durabilité se compose de trois dimensions ; la dimension économique, écologique et sociale. Une chaîne d'approvisionnement durable se concentre sur la réduction de l'empreinte environnementale et sociale de la gestion des flux de produits, de la production à la consommation. La Logistique verte se concentre spécifiquement sur la réduction de l'impact environnemental des activités logistiques, telles que le transport, le stockage et la distribution des marchandises.*
*En adoptant des stratégies de chaîne d'approvisionnement durable et de logistique verte, les entreprises peuvent contribuer à la préservation de l'environnement.*
*Donc l'objectif est de rendre la logistique à la faveur de l'environnement en mettant le lien entre la durabilité et l'optimisation.*
*Notre problématique s'articule au tour de la question suivante, Quelles sont les stratégies adoptées par le Maroc pour construire un avenir durable ?*
*Notre étude va se concentrer sur la réglementation marocaine en termes de durabilité et les nouvelles stratégies adoptées au Maroc en se basant sur la littérature existante et nous allons essayer de présenter un Business Model Durable permettant de construire des entreprises performante et durable.*

***Mots Clés :*** *Logistique verte, chaîne d'approvisionnement durable, Business model durable, performance, Développement Durable.*

## INTRODUCTION

« Le Maroc qui, à l'instar de tous les pays en développement, affronte des défis majeurs et pressants en matière de développement, a pleinement conscience de la nécessité de préserver l'environnement et de répondre aux impératifs écologiques. Face à ces exigences et conformément à ces engagements,

Nous réaffirmons qu'il est nécessaire de poursuivre la politique de mise à niveau graduelle et globale, tant au niveau économique qu'au plan de la sensibilisation, et ce, avec le concours des partenaires régionaux et internationaux. » « A ce propos, Nous appelons le gouvernement à élaborer un projet de Charte nationale globale de l'environnement, permettant la sauvegarde des espaces, des réserves et des ressources naturelles, dans le cadre du processus de développement durable. La Charte devrait également prévoir la préservation des sites naturels, vestiges et autres monuments historiques qui font la richesse d'un environnement considéré comme un patrimoine commun de la nation, dont la protection est une responsabilité collective qui incombe aux générations présentes et à venir. » (Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la fête du Trône, le 30 juillet 2009). Conformément au discours de Sa Majesté, Le Maroc doit veiller au respect et à la préservation de l'environnement, et ce, à travers l'élaboration de nouvelles stratégies et projet durables qui soutiennent les lois et réglementations en vigueur, dans ce sens notre étude va répondre aux questions suivantes, quelles sont les lois qui réglementent la durabilité au Maroc et quelles sont les nouvelles stratégies adoptées au Maroc en termes de durabilité?

## 1. LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE EN VIGUEUR

### 2.1. Loi cadre n° 99- 12 portant sur la charte nationale de l'environnement et du développement durable :

C'est une loi cadre qui ; Énonce les droits et devoirs inhérents à l'environnement et au développement durable ; Renforce la protection juridique des ressources et des écosystèmes ;onsacre le développement durable en tant que valeur fondamentale partagée par l'ensemble des composantes de la société ; Définit les responsabilités et les engagements des parties concernées - État, collectivités territoriales, établissement et entreprises publics, entreprises privées, associations de la société civile et citoyens ; Prévoit les mesures d'ordre institutionnel, économique et financier dans le but d'instaurer un système de gouvernance environnementale.

Parmi les articles qui figurent dans cette loi, on trouve :

Article 1 :

La présente loi-cadre fixe les objectifs fondamentaux de l'action de l'Etat en matière de protection de l'environnement et de développement durable.

Elle a pour but de :

• renforcer la protection et la préservation des ressources et des milieux naturels, de la biodiversité et du patrimoine culturel, de prévenir et de lutter contre les pollutions et les nuisances ;

• intégrer le développement durable dans les politiques publiques sectorielles et adopter une stratégie nationale de développement durable ;

• harmoniser le cadre juridique national avec les conventions et les normes internationales ayant trait à la protection de l'environnement et au développement durable ;

• renforcer les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques et de lutte contre la désertification ;

• décider les réformes d'ordre institutionnel, économique, financier et culturel en matière de gouvernance environnementale ;

• définir les engagements de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics et sociétés d'Etat, de l'entreprise privée, des associations de la société civile et des citoyens en matière de protection de l'environnement et de développement durable ;

• établir un régime de responsabilité environnementale et un système de contrôle environnemental.

Article 2 :

Les principes énoncés ci-après constituent des éléments de cadrage à respecter lors de l'élaboration et de mise en œuvre des politiques, des stratégies, des programmes et des plans d'action par l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics et sociétés d'Etat et par les autres parties intervenant dans les domaines de l'environnement et du développement durable.

a. Principe d'intégration : consiste à adopter une approche globale, intersectorielle et transversale lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques, des Loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable Loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable 3 stratégies, des programmes et des plans de développement dans le moyen et long termes.

b. Principe de territorialité : exige la prise en considération de la dimension territoriale, notamment régionale, en vue d'assurer une meilleure articulation des mesures initiées par les différents niveaux de décision territoriaux et de favoriser la mobilisation des acteurs territoriaux au profit d'un développement humain, durable et équilibré des territoires.

c. Principe de solidarité : la solidarité en tant que valeur ancestrale et ancrée au sein de la société, la solidarité participe à la cohésion nationale. Elle permet, dans sa triple dimension : sociale, territoriale et intergénérationnelle d'augmenter la capacité du pays à réduire les vulnérabilités et à favoriser une utilisation rationnelle, économe et équilibrée des ressources naturelles et des espaces.

d. Principe de précaution : Consiste à prendre des mesures adéquates, économiquement et socialement viables et acceptables, destinées à faire face à des dommages environnementaux hypothétiques graves ou irréversibles, ou à des risques potentiels, même en l'absence de certitude scientifique absolue au sujet des impacts réels de ceux-ci.

e. Principe de prévention : consiste à la mise en place des outils d'évaluation et d'appréciation régulière des impacts des activités susceptibles de porter atteinte à l'environnement, de recommander et de mettre en œuvre des mesures concrètes pour supprimer ces impacts, ou du moins réduire leurs effets négatifs.

f. Principe de responsabilité : signifie que toute personne, physique ou morale, publique ou privée, a l'obligation de procéder, à la réparation des dommages causés à l'environnement.

g. Principe de participation : consiste à l'encouragement et l'incitation à la participation active des entreprises, des associations de la société civile et de la population dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques, des stratégies, des programmes et des plans relatifs à la protection de l'environnement et au développement durable.

Article 6 :

Les ressources naturelles, les écosystèmes et le patrimoine historique et culturel sont un bien commun de la nation. Ils font l'objet d'une protection, d'une mise en valeur et d'une valorisation fondées sur une gestion intégrée et durable, à travers l'adoption de mesures législatives, institutionnelles,

économiques et financières ou autres et ce, conformément aux objectifs et principes de la présente loi-cadre.

Article 7 :

Les mesures mentionnées à l'article 6 ci-dessus visent à :

• promouvoir le recours aux modes d'utilisation durable et économe des ressources en eau, à la lutte contre la pollution de ces ressources ainsi que l'actualisation de la législation sur l'eau dans le but de l'adapter aux exigences du développement durable et aux effets conjugués de la désertification et des changements climatiques ;

• assurer l'équilibre écologique de la forêt et des écosystèmes forestiers et de la biodiversité ainsi que la conservation des espèces animales et végétales y compris celles endémiques, rares, menacées ou en voie d'extinction en procédant notamment à l'actualisation de la législation en vigueur;

• promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables et des technologies de l'efficacité énergétique pour lutter contre toute forme de gaspillage des énergies ;

• adopter un régime juridique particulier visant la protection du sol contre toutes les formes de dégradation et de pollution et consacrant l'affectation du sol en fonction de sa vocation ;

• renforcer les moyens alloués à la lutte contre la désertification et à la préservation de la biodiversité, notamment dans les zones oasiennes et steppiques ;

• renforcer les moyens de lutte contre la pollution de l'air et d'adaptation aux changements climatiques ;

• promouvoir la protection des écosystèmes marins et littoraux et des zones humides contre les impacts des activités susceptibles d'en altérer ou d'épuiser les eaux et les ressources ;

• préserver et mettre en valeur les écosystèmes des zones de montagne contre toutes formes de dégradation de leurs ressources et de leur qualité environnementale ;

• préserver et mettre en valeur des sites d'intérêt biologique et écologique terrestres, littoraux et marins, et y encourager la création d'aires protégées ;

• préserver, mettre en valeur et restaurer les éléments matériels et immatériels, du patrimoine historique et culturel ;

• sauvegarder l'esthétique et le patrimoine architectural, culturel et social des villes et des espaces urbains et ruraux et la préservation des espaces verts.

Article 9 :

On entend par le développement durable, dans la présente loi-cadre, une démarche de développement qui s'appuie dans sa mise en œuvre sur le caractère indissociable des dimensions économique, sociale, culturelle et environnementale des activités de développement et qui vise à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures dans ce domaine.

Article 10 :

Le développement durable représente une valeur fondamentale que toutes les composantes de la société sont appelées à intégrer dans leurs activités. Il constitue une ligne de conduite exigée de tous les intervenants dans le processus de développement économique, social, culturel et environnemental du pays.

**2.2. AUTRES LOIS:**

(Loi 47-09 relative à l'efficacité énergétique (2011))

C'est une loi cadre qui institue la notion performance énergétique pour l'ensemble des secteurs économiques. Elle prévoit la mise en place, à travers des décrets d'application de ; Code Energétique du Bâtiment ; Etiquetage des Equipements énergétiques ; Etude d'impact énergétique obligatoire pour les grands projets d'aménagement ; Audit énergétique obligatoire à partir d'un seuil de consommation ; Contrôle technique, de la constatation des infractions et des sanctions. Seul le code est publié, les autres éléments font l'objet de projets de décrets en préparation.

(Loi n° 39-16 portant modification de la loi 16 09 relative à l'ADEREE (2016))

L'Agence marocaine pour l'efficacité énergétique (AMEE) remplace l'ADEREE. Ses missions portent principalement sur : l'élaboration d'un plan national et des plans sectoriels et régionaux pour le développement de l'efficacité énergétique ; L'élaboration et la réalisation des projets dans ce secteur, le suivi d'actions de développement, leur coordination ainsi que leur supervision ; La mobilisation des finances nécessaires à la réalisation des programmes ; Le suivi des actions d'audit énergétique.

(Loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables (2010))

Cette loi libéralise le secteur de l'électricité produite par ER : Autorise la production de l'énergie à partie des ER ; Déclare les installations ER libres jusqu'à 20 kW électrique et 8 MW thermique, selon le principe de déclaration jusqu'à 2 MW et d'autorisation pour les plus grandes puissances ; Instaure le droit de l'accès au réseau THT, HT, MT sur avis du gestionnaire du réseau (ce droit est étendu à la basse tension par Loi 58-15 (2016)) ; Prévoit l'option de l'exportation de l'électricité produite par ER ; Permet la commercialisation de l'électricité à travers l'ONE vers un consommateur ou un groupement des consommateurs.

(Projet de décret Audits énergétiques obligatoires (2017))

Le décret prévoit des audits énergétiques obligatoires à partir d'une consommation annuelle de 1500 TEP pour le secteur industriel et 500 TEP pour le secteur tertiaire. Ce projet prévoit également l'accréditation des auditeurs, la périodicité et le contrôle des audits énergétiques. (Loi n° 12-06 relative à la normalisation, à la certification et à l'accréditation (2010))La loi porte sur la réglementation des processus de la normalisation, de la certification et de l'accréditation des laboratoires de contrôle ainsi que sur la création de l'Institut marocain de normalisation (Imanor)

(Projet de décret Études d'impact énergétique (2017))

Le projet de décret prévoit l'obligation d'étudier les impacts énergétiques de tout nouveau programme d'aménagement urbain et tout nouveau programme de construction. Il s'agit de planifier la consommation énergétique qui sera générée et d'apporter les améliorations qui permettent de s'aligner sur la politique ER et EE du pays.

(La loi 10-13 de 2003 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (2003))

(La loi 13-03 de 2003 relative à la lutte contre la pollution de l'air (2003))

(La loi de 2003 relative aux études d'impacts sur l'environnement (2003))

## 2. LES STRATEGIES ADOPTEES PAR LE MAROC POUR CONSTRUIRE UN AVENIR DURABLE

### 3.1. La stratégie nationale du développement durable (SNDD) 2016-2030

La stratégie nationale du développement durable prend appui sur les principes et dispositions énoncés dans la présente loi cadre.

Elle définit, notamment :

• les orientations fondamentales pour l'établissement du cadre général d'élaboration d'une politique globale de développement durable pour le pays ;

• les principes généraux de mise en œuvre devant être respectés en vue de l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques qu'elle énonce ;

• le dispositif d'évaluation et de suivi ainsi que les mesures d'accompagnement prévues pour sa mise en œuvre.

La SNDD doit être :

• une stratégie opérationnelle basée sur la réalité du terrain et des programmes en cours de mise en œuvre ;

• une stratégie qui permet d'améliorer les synergies entre les différentes actions gouvernementales, la société civile et les opérateurs économiques ;

• une stratégie qui n'est pas une vision prospective différente par rapport aux choix stratégiques déjà opérés mais qui cherche à intégrer des éléments de durabilité dans les politiques engagées.

Le lancement de la Stratégie Nationale de Développement Durable et l'évaluation de sa mise en œuvre jusqu'à l'horizon 2030 suivra le processus schématisé ci-après :

Processus d'élaboration de la SNDD :

- 2013/2015 : Conception de la SNDD
- Cadrage
- Diagnostic du développement durable
- Définition d'une feuille de route stratégique
- Modalités de mise en œuvre
- 2015/2016 : Validation de la SNDD
- Présentation de la SNDD au CNE
- Adoption de la SNDD par le conseil de gouvernement

Processus de mise en œuvre de la SNDD :

- 2017 : Lancement de la mise en œuvre de la SNDD
- Installation du dispositif de mise en œuvre

- Revue des cibles de le SNDD et mise en conformité par rapport à l'évolution des priorités au niveau national et aux nouveaux engagements internationaux (ODD, NDC, Accord de Paris…)
- Priorisations des projets en priorité 1 (P1) ou en priorité 2 (P2)
  - 2020 : Première évaluation de la SNDD
    - Evaluation des projets P1 en 2018
  - 2025 : Deuxième évaluation de la SNDD
    - Evaluation des projets P2
  - 2028/2030 : Evaluation finale de la SNDD
    - Evaluation de l'atteinte des objectifs et des cibles alignées sur les ODD

### 3.2. Des initiatives pour l'intégration du DD dans le management des entreprises marocaines

Parmi les principaux leviers mobilisés, il faut citer :

- La promulgation d'un nouveau code du travail en 2004 qui vient renforcer le rattachement aux conventions internationales du travail,
- Le raffermissement de la législation environnementale,
- La mise en œuvre du Plan d'action de lutte contre la corruption
- Un engagement politique fort concrétisé par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)
- Le message royal aux Intégrales de l'Investissement en 2005.
- Le programme de développement des Energies Renouvelables (ER)
- Création de l'observatoire National de l'Environnement du Maroc (ONEM),
- Observatoires Régionaux de l'Environnement et de Développement Durable (OREDD),
- Indicateurs de Développement Durable (IDD).
- Elaboration des Programmes de mise à niveau (PNA, PNDM,..)
- Création des Fonds National de l'Environnement, Fonds de Dépollution Industrielle, Fonds d'Assainissement Liquide et d'Epuration des Eaux Usées, Fonds de Développement Energétique,…
- Appui aux associations, accès à l'information, Etudes d'Impacts.

## 3. UN BUSINESS MODEL INNOVANT, DURABLE ET PERFORMANT

L'innovation durable et performante regroupe l'ensemble des initiatives innovantes d'une organisation cherchant à combiner les enjeux environnementaux et sociaux avec ceux de son activité et cherchant à optimiser son processus. Telle que nous l'entendons, l'innovation durable ne se réduit pas à des innovations techniques dans le champ de l'environnement (type cleantech ou smart grids). Elle inclut certes une réflexion sur les dimensions environnementales, mais aussi sociales et économiques de l'innovation.

De même, l'innovation durable ne peut être appréhendée à travers l'unique spectre technique des experts R&D de l'entreprise, car elle est susceptible de mobiliser et d'impacter l'ensemble des fonctions internes (marketing, design, ressources humaines, supply Chain, etc.) et des parties prenantes externes de l'entreprise.

Un business model est un ensemble de mécanismes et de modes d'organisation permettant à une organisation de créer de la valeur (économique, environnementale et sociale) pour ses clients et partenaires, tout en étant économiquement viable.

Un Business Model Durable se définit et se mesure au regard de sa Contribution aux Objectifs du Développement durable ;

- Découplage : Innover sans augmenter les impacts négatifs (empreinte environnementale, en termes d'usage de ressources renouvelables et de biens communs environnementaux (eau, air, sols…)).
- Légalité : Respecter les lois et les normes nationales et internationales.
- Equité : Répartition équitable de la valeur pour tous (respect des parties prenantes, transparence de l'information, bien être des salariés…)
- Accessibilité : Proposer ses produits et services au plus grand nombre (disponibilité et prix)

## 4. CONCLUSION :

Les Entreprises Marocaines doivent s'engager plus fortement pour intégrer des pratiques durables au sein de leur chaine d'approvisionnements, Il est notamment recommandé dans ce cadre :

- Développement et exploitation d'infrastructures et installations logistiques efficientes en matière environnementale
- Utilisation de matériel et équipements propres
- Adoption de pratiques propres pour la gestion des chaînes logistiques (Optimisation de la logistique inverse, Limitation des emballages et augmentation du taux de recyclage des produits, Instauration de dispositifs de mesure de l'empreinte carbone, Organisation optimale des circuits de distribution en ville…)
- Formation, recherche et développement (Implémentation de plans de formation « Green Logistics», Soutien de pôles de recherche appliquée spécifique à la logistique verte…).

## REFERENCES:

Berdai, M. (2017). Les Stratégies de Développement Durable en Efficacité Énergitique au Maroc.
Charte marocaine en faveur de la Logistique Verte (2016).
d'Humières, P. (2018). Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le business model durable.
Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la fête du Trône,( le 30 juillet 2009).
La loi 10-13 de 2003 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (2003).
La loi 13-03 de 2003 relative à la lutte contre la pollution de l'air (2003).
La loi de 2003 relative aux études d'impacts sur l'environnement (2003).
Loi 47-09 relative à l'efficacité énergétique (2011).
Loi n° 12-06 relative à la normalisation, à la certification et à l'accréditation (2010).
Loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables (2010).
Loi n° 39-16 portant modification de la loi 16 09 relative à l'ADEREE (2016).
Loi-Cadre N° 99-12 portant sur la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (2014).

Ouriachi, N. (2017). Développement Durable : un nouveau paradigme du management dans les PME marocaines.
Pilar Acosta, A. A. (2014). Les business models du développement durable.
Projet de décret Audits énergétiques obligatoires (2017).
Projet de décret Études d'impact énergétique (2017).
Stratégie nationale du développement durable, Maroc. (2015).

**Contactez-nous**

www.encgt.ma
ENCG- Tanger
BP 1255. Tanger Principal
Tél : 05 39.31 34 87/88/89 - Fax : 05 39 31 34 93
Email: colloque.cue24@encgt.ma

**Ahmed MAGHNI**
Directeur de l'ENCG-Tanger

## Le mot du Direteur

La troisième édition du Colloque Coopération Université-Entreprise (CUE-24) de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, rattachée à l'Université Abdelmalek Essaâdi, a porté sur une thématique d'importance cruciale : « RSE, Développement Durable et Performance ». Ce choix s'aligne avec la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu le glorifie, en faveur d'une approche intégrée de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et du développement durable. Cette vision se traduit par des engagements royaux pour la protection de l'environnement et le développement économique durable, ainsi que par les programmes d'opérationnalisation de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable.

Les travaux de recherche présentés lors de ce colloque ont démontré que la RSE est un levier déterminant pour le développement durable. En outre, ils ont mis en lumière les liens étroits entre performance, gouvernance et management. La thématique de la RSE, du développement durable et de la performance demeure d'actualité et interpelle aujourd'hui, plus que jamais, la communauté des chercheurs et des praticiens.

Les Actes du Colloque CUE-24, résultant des échanges et des débats, constituent une contribution significative à la compréhension et à l'avancement des connaissances sur l'articulation entre RSE, développement durable et performance. Ils offrent des perspectives nouvelles et des pistes de réflexion essentielles pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs engagés dans ces domaines.

ENCGT
ENCG TANGER
المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

جامعة عبد المالك السعدي
Université Abdelmalek Essaâdi


### Contactez-nous

www.encgt.ma ENCG- Tanger.

BP 1255. Tanger Principal

Tél : 05 39.31 34 87/88/89 - Fax : 05 39 31 34 93

Email: colloque.cue24@encgt.ma