

La performance de l'entreprise en période de Crise: Etude des tenants et des aboutissants*.

Soukaina, Benhamida¹, Abdelhak Anajar², Said Khafif³

¹ Doctorante, Hassan First University of Settat, Laboratoire LASMO, ENCG, Morocco.

² Professeur chercheur, Hassan First University of Settat, FST, Laboratoire LASMO, Morocco.

³ Professeur chercheur, Hassan First University of Settat, ENCG, Laboratoire LASMO, Morocco.

Abstract Aujourd'hui, plus que jamais, le monde des affaires est à la merci de conditions financières en évolution rapide et de crises économiques massives. Pourtant, l'entreprise s'est toujours mise en avant, appelant à une résilience que plusieurs auteurs ont décrite comme intelligente et réactive. Le défi est ultime : faire face à l'après-épidémie, s'immuniser contre la pénurie de matières premières, résister au choc énergétique apporté par la guerre russo-ukrainienne, en un mot continuer à survivre ! Les entreprises sont toujours conscientes que les dangers sont partout, c'est-à-dire qu'elles comprennent qu'elles doivent prendre des mesures proactives et adopter de nouvelles pratiques visant à améliorer la performance. D'où la question de comprendre dans quelle mesure la responsabilité sociale des entreprises et la transformation numérique affectent la performance des entreprises marocaines. C'est dans cette perspective que le présent travail propose d'analyser la performance et le contrôle organisationnel chez 90 entreprises marocaines, à travers une étude quantitative. Chaque secteur d'activité est représenté par 30 entreprises, qui ont non seulement survécu à la crise, mais qui ont été performantes, et ce malgré les circonstances actuelles critiques.

Keywords— La Résilience Organisationnelle, Performance Organisationnelle, Contrôle organisationnel, RSE, Transformation Digitale.

I. INTRODUCTION

Lorsque le Maroc a été frappé par la pandémie de COVID-19, les entreprises ont dû s'adapter à ce nouvel environnement. La crise sanitaire a été annoncée officiellement le 2 mars 2020 au niveau national. Afin de

réduire les externalités négatives de cette dernière, il est devenu essentiel pour les entreprises de s'adapter à ce contexte, car elles doivent renforcer leurs relations avec les parties prenantes, et consolider leur image de marque et leur réputation. Les entreprises ont donc besoin d'une nouvelle donne sociétale et environnementale ; elles doivent impacter les leviers de la RSE et de la Transformation Digitale, qui nécessitent de nouvelles pratiques de contrôle managérial pour garantir la stabilité malgré les tentations du marché.

Afin de stimuler leur motivation, Colin et Grasser suggèrent de mettre en place une organisation du travail plus souple et plus polyvalente. Ils affirment que les employés doivent avoir la possibilité de participer pleinement aux performances de l'entreprise. Par exemple, dans leur article "New Forms of Control and Evaluation" (2003), ils indiquent que les méthodes traditionnelles de contrôle et d'évaluation basées sur une structure hiérarchique rigide ne sont plus adaptées au nouveau domaine de travail de l'employé qui œuvre pour une plus grande intégration, et pour un minimum de contrôle ou d'évaluation.

C'est dans cette perspective que le présent travail propose d'analyser la performance et le contrôle organisationnel en appréhendant la problématique suivante : Dans quelle mesure la responsabilité sociale des entreprises et la transformation numérique affectent-elles la performance des entreprises marocaines ? Cette étude est basée sur 90 entreprises et chaque secteur d'activité est représenté par 30 entreprises. La recherche est menée selon une approche hypothético-déductive. Elle suit un

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

positionnement positiviste, propose un Modèle basé sur les six hypothèses suivantes :

H1: Le Management transversal a un impact positif sur la Transformation Digitale;

H2: La Transformation Digitale a un impact positif sur la Performance Organisationnel;

H3: La Productivité du Télétravailleur est relativement liée à l'infrastructure et à l'Acculturation Digitale, ce concept que nous allons décortiquer au par la suite au cours de notre étude.

H4: La RSE a un impact positif sur l'image de l'Entreprise;

H5: Il existe une relation positive entre l'image de l'Entreprise et la Performance de l'entreprise;

H6: Il existe une relation positive entre le Contrôle Organisationnel et la Performance Organisationnelle.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

1. *L'Agilité au cœur de la Résilience, face à la crise:*

Boris Cyrulnik (2009) définit la résilience comme la capacité de surmonter la souffrance et d'apprendre des expériences douloureuses. Il affirme qu'elle peut également être définie comme une qualité intrinsèque d'une personne qui lui permet de devenir plus forte. Meyer (1982) définit la résilience en termes organisationnels comme la capacité d'une organisation à absorber un choc environnemental discret et à rétablir son ordre antérieur. Dans le domaine des affaires, la résilience organisationnelle est définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements afin de survivre. Cela dépend de 3 facteurs : les facteurs stratégiques de résilience tels que la diversification des activités et la veille informationnelle environnementale ; les facteurs culturels de résilience tels que la vigilance face aux événements inattendus ; et les facteurs structurels de résilience qui incluent une bonne circulation de l'information et des connaissances et une structure flexible (moins centralisée et bureaucratique) favorisant une adaptation rapide.

Gary Hamel, fondateur de Strategos et auteur de "The quest for resilience", associe la capacité d'une entreprise à surmonter les défis à sa capacité à se réinventer. Il distingue trois types de résilience : La résilience organisationnelle, qui concerne la préparation de l'entreprise à faire face à différentes crises et sa capacité à ne pas répéter les erreurs du passé ; La résilience collective, qui correspond à la manière dont les équipes surmontent ensemble les différents défis auxquels elles sont confrontées ; et La résilience individuelle, qui fait référence à la manière dont chaque employé perçoit et vit la crise individuellement.

Les entreprises traversent aujourd'hui une crise sanitaire sans précédent qui affecte leur survie et leur organisation. Pour survivre, elles doivent se réinventer et devenir agiles. Cela signifie que la survie d'une organisation réside dans sa capacité à être agile (Alberts 7, 2011). Pour mieux comprendre la relation entre agilité et résilience, commençons par définir chacune d'elles. L'agilité en gestion se manifeste par l'exécution de tâches ou de projets en mode itératif via des équipes auto-organisées travaillant en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux. L'agilité est alors présentée comme la capacité d'une entreprise à se développer dans un environnement marqué par des changements continus et imprévisibles dans un marché mondial, caractérisé par une demande de haute qualité, de haute performance, de faible coût, et de produits et services qui correspondent aux exigences des consommateurs (Breu et al., 2001 ; Hemingway et al., 1999 ; Badot 1997). Ainsi, les notions de flexibilité et de réactivité sont associées à la notion d'adaptabilité, qui correspond ici à la rapidité avec laquelle une entreprise répond à des changements non anticipés dans les demandes de ses clients. L'agilité organisationnelle est la capacité d'une entreprise à répondre avec souplesse et réactivité aux différentes fluctuations de son environnement, ainsi qu'à offrir des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients.

2. *Les nouveaux modes de contrôle et Performance organisationnelles*

Pour Steers, la performance organisationnelle est définie comme la capacité d'exploiter rapidement des ressources rares pour atteindre les objectifs réels de l'organisation. Campbell (1977) décrit 30 indicateurs de la performance organisationnelle. Ceux-ci peuvent être liés à l'atteinte des objectifs (efficacité, productivité, flexibilité), à l'efficacité (rentabilité, productivité), aux exigences des employés (motivation, satisfaction), aux approches (communication et participation) ou aux relations industrielles (le taux de roulement, l'absentéisme). En 1994, Morin et al ont montré que "performance, productivité et efficacité" sont des synonymes interchangeables de la performance organisationnelle. Toutes ces définitions différentes de la performance organisationnelle révèlent qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de ce concept ou sur une mesure précise. Celles-ci dépendent du champ d'intérêt de l'utilisateur - par exemple, les économistes considèrent que l'efficacité est le but ultime de la performance organisationnelle, alors que les responsables de la mise en œuvre, et de la production, ne pensent qu'à la productivité.

L'entreprise se trouve alors obligée d'utiliser les meilleurs instruments de gestion, combinés avec la meilleure stratégie, pour atteindre un niveau de

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

performance acceptable. Elle doit savoir gérer la performance, les risques et les opportunités. Nous pouvons déduire que la performance est déterminée comme un résultat relié aux objectifs visés. Elle tend à la qualité, la quantité ainsi qu'aux coûts et au temps. Dans ce sens, un certain nombre de chercheurs utilisent des mesures quantitatives portant sur la rentabilité de l'entreprise, la part de marché, la genèse du profit; alors que d'autres utilisent les mesures qualitatives portant sur la croissance, l'acquisition de la clientèle, le positionnement concurrentiel, etc. Pour contextualiser la performance organisationnelle aujourd'hui, c'est la résilience des entreprises qui n'ont pas été fragilisées par les retombées du Covid 19. Pour améliorer les performances et optimiser la consommation des ressources tout en respectant la réglementation, il est impératif de disposer d'un contrôle organisationnel souple. En fait, le contrôle organisationnel est relativement large et nous nous intéressons à l'une de ses modalités : le contrôle interne. Le COSO (Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission) américain définit le contrôle interne comme "des procédures conçues pour fournir une assurance "raisonnable" quant à la réalisation de trois objectifs : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des rapports financiers et la conformité aux lois et réglementations applicables". Cette définition admet trois orientations : le contrôle de gestion, l'assurance de l'information (contrôle interne financier), et la conformité à la loi (contrôle interne juridique). Le contrôle est passé du contrôle direct par l'autorité à l'autocontrôle par les individus. La capacité de voir sans être vu permet aux organisations de placer les individus dans des situations d'incertitude et de tension constante, et donc de mieux les contrôler. Les individus ne savent pas quand ils sont observés et sont donc obligés de s'autocontrôler. En particulier, il est désormais facile pour un DSI d'accéder aux temps de connexion des télétravailleurs sur les logiciels métiers ou les outils de visioconférence sans que ces derniers ne le voient, créant ainsi des normes informelles de comportement attendu au travail. La culture de l'urgence, de l'hyper-connectivité et de l'hyper-réactivité créent un ensemble de normes coconstruites par les organisations et les individus, où ces derniers se doivent d'être disponibles et joignables en permanence, afin de contrôler l'atteinte des objectifs, dans toutes les circonstances, pour garantir la performance de l'organisation.

3. La Responsabilité Sociale des Entreprises RSE vue en mode "agile"

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une approche adoptée par les entreprises lorsqu'elles combinent leurs préoccupations commerciales avec leurs responsabilités sociales et environnementales sur une base principalement volontaire.

Dans le cadre du livre vert, l'Union européenne a défini la RSE comme "l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales par les entreprises dans leurs activités commerciales, ou industrielles dans leur interaction avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement se conformer pleinement aux obligations légales applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'entreprise n'est plus considérée uniquement comme une entité de production et de commercialisation ayant pour but la réalisation de profits financiers, mais également comme une unité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous. Ici nous retrouvons une approche beaucoup plus humaine et surtout plus responsable ayant pour objectif le développement de l'image de l'entreprise aux regards de ses employés en particulier et de la société en général.

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une réponse au concept de développement durable et au triple bilan. Il partage le même objectif que le développement durable, mais se concentre différemment sur les parties prenantes. Les Nations unies ont fondé les objectifs du millénaire pour le développement en 2015 et l'un d'entre eux consiste à avoir un impact positif sur la durabilité. Par conséquent, il est inévitable que la RSE passe d'un simple moyen de montrer de l'intérêt pour les parties prenantes à quelque chose qui les aide réellement.

4. L'Acculturation Digitale: Un levier d'une Transformation Digitale accélérée :

La crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation dans les entreprises. Cet accélérateur de la transformation numérique a été mis à l'épreuve, car la robustesse de ces firmes a été remise en question en période d'endiguement. La digitalisation a favorisé l'émergence d'un marché virtuel à l'échelle nationale et mondiale. Cependant, dans certains cas et dans certains secteurs plus que d'autres, cette transition peut être mal perçue par les salariés, car elle est susceptible de bouleverser leurs habitudes et d'être un vecteur de stress, si les salariés ne sont pas familiers, ou acculturés à ces nouveaux outils de travail.

Ce constat est d'autant moins visible, dans les entreprises où nous pouvons rencontrer un effectif intergénérationnel, où les salariés de la génération Y et Z, ou digital natives, sont plus avantagés par rapport à ceux de la génération des baby-boomers ou de la génération X, qui sont moins flexibles et plus rattachés aux méthodes traditionnelles. (Pierre LATOUR, 2015) associée à une

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

4ème révolution industrielle (Degryse, 2016; Tihinen et al., 2016; Kohler & Weisz, 2017) déclare le besoin urgent d'action face à la pandémie a donné l'opportunité aux entreprises d'innover et d'accélérer leur transformation numérique pour répondre aux effets critiques sur leur activité. Les entreprises qui ont su entreprendre leur Transformation Digitale avant la crise, sont sans surprise celles en mesure de devancer leurs concurrents moins agiles.

Néanmoins rapidité doit rimer avec pérennité, or en temps de crise les réponses aux besoins court terme ont été favorisées par rapport à celles du long terme et des risques doivent être considérés.

L'incertitude face à l'avenir est une opportunité pour mettre en place des stratégies innovantes de Transformation Digitale durables en prenant en compte des tendances coté offre et coté demande qui vont rester d'actualité dans le monde d'après. L'Acculturation Digitale est un processus d'adaptation d'un collaborateur à la culture numérique, étant sous-entendu que celui-ci ne se l'était pas encore appropriée. Il s'agit d'une démarche incontournable pour permettre la réussite d'une démarche de transformation numérique.

L'acculturation représente la première étape du processus, elle consiste donc à mettre tous les salariés « au même niveau » de connaissance vis-à-vis du digital. Il s'agit de sensibiliser les collaborateurs sur les opportunités qu'offrent le numérique, de les former à une utilisation intelligente de ces nouveaux canaux numériques et nouveaux usages et de les sensibiliser aux enjeux qui les accompagnent. L'acculturation repose essentiellement sur la formation, qu'elle ait lieu en présentiel ou virtuellement via les MOOCs (Massive Open Online Course ou les COOCs (Corporate Open Online Course). Ou même à travers des workshops (des ateliers menés par un référent), le digital lunch, les learning expeditions... Ce mix présentiel et digital de formation permet de toucher la majeure partie de vos collaborateurs en s'adaptant aux nouvelles méthodes d'apprentissage et d'adoption du changement. Cette étape préliminaire permet de s'assurer que tous les collaborateurs disposent du même niveau de connaissance. Pour franchir une nouvelle étape qu'est la collaboration. Les formations proposées par les entreprises en faveur de leurs collaborateurs est la solution la plus adéquate et la plus pragmatique pour faire sauter ou au moins réduire les verrous psychologiques et motiver les ressources.

5. Quelques outils d'accompagnement à la Transformation Digitale

Pour amorcer la Transformation Digitale au sein d'une entreprise, certains outils se sont installés, d'autres ont vu le jour ;

Les plateformes de communication : la communication est le secret de réussite pour chaque entreprise. Les outils technologiques proposés aujourd'hui permettent de créer des groupes dans le but de faciliter et centraliser la communication ; comme exemple on trouve Microsoft teams, Skype, Google Meet. Les suites collaboratives : c'est l'utilisation de ce qu'on appelle « G » suite de Google (Gmail, Drive, Agenda, Docs...), ainsi que Microsoft office 365 (Word, Excel, PowerPoint, Teams...). Les plateformes intranet nouvelle génération : sont des plateformes complètes qui sert à centraliser, au même endroit, les outils quotidiens de communication, de gestion de projet, etc. Les outils CMR : « Customer Relationship Management » ou la GRC « gestion de la relation client », il s'agit de recueillir et analyser les informations auprès de la clientèle afin de développer la meilleure stratégie marketing digitale, pour anticiper et mieux répondre aux attentes de cette dernière. Ce type d'outil, assure aussi la meilleure communication en amont de la vente et en aval, avec la cible. Les outils de stockage en ligne : parfaitement sécurisés, ces outils permettent, en temps réel, à chaque collaborateur d'accéder à l'information ; par exemple : Dropbox, Drive, OneDrive...

On ajoute aux précédents, une panoplie d'outils de gestion de projet, de recrutement, de paie, de comptabilité, etc. qui sont devenus des moyens incontournables dans le processus de la Transformation Digitale de toute l'entreprise.

III. ETUDE

1. Contexte

En réponse à la crise de Covid-19, les entreprises sont encouragées à développer des capacités pour anticiper, résister et reconstruire. Cela exige des entreprises qu'elles soient plus agiles. Face à ces défis, Price Waterhouse Coopers s'est interrogé sur les stratégies mises en œuvre par les directeurs généraux des entreprises internationales, comme le directeur général adjoint d'Atos, Elie GERARD. Il affirme que le succès aujourd'hui ne dépend plus seulement du business ou du profit, mais aussi de la valeur apportée aux clients et à la société dans son ensemble. Christophe BABUL, directeur chez L'Oréal, insiste sur l'importance de la transformation numérique pour le maintien d'une activité économique performante basée sur un management transversal ; il souligne également la nécessité d'une acculturation numérique, de formations et d'infrastructures solides pour le cloud computing, la cybersécurité (c'est-à-dire la protection contre les cyberattaques), etc.. Tous ces propos -confirmés par plusieurs acteurs et auteurs- nous renvoient vers l'impact de deux concepts sur la Performance des Entreprises: la

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Responsabilité Sociale des Entreprises RSE sous ses deux angles (Sociale et Sociétale) et l'Accélération Digital. La dernière étude réalisée par le Cabinet américain Boston Consulting Group appuie ces affirmations; en effet, les résultats démontrent que les Entreprises qui ont mis le Capital Humain et le facteur digital au centre du jeu, leurs Collaborateurs sont plus engagés, et donc leurs Clients sont plus satisfaits.

C'est dans cette perspective que le présent travail propose d'analyser la Performance et le Contrôle Organisationnel, par le biais d'une étude quantitative appréhendant la problématique suivante:

Dans quelle mesure la RSE et la Transformation Digitale impactent la Performance des Entreprises marocaines ?

1. Echantillon

L'échantillonnage dépend des objectifs de notre étude et vise à constituer son corps empirique. La taille d'un échantillon de convenance dépend de critères basés sur les exigences du groupe cible, le contexte de la collecte des données et le temps disponible pour l'étude. En relation avec ces lignes directrices, deux critères de justification de l'échantillon sont mis en avant : le secteur de l'échantillon et le contexte de l'étude.

Le but de cette étude est en effet de confirmer six hypothèses sur les entreprises durables, entreprises qui ont survécu à la vague de Covid 19..

Pour pouvoir calquer le résultat sur l'ensemble des entreprises Marocaines, l'échantillon doit représenter équitablement les 3 secteurs d'activité, pour adresser l'analyses aux entreprises par secteur.

30 Entreprises du secteur Primaire du Grand Casablanca



Fig.1: Les activités économiques du secteur Primaire

30 Entreprises du secteur Secondaire du Grand Casablanca.

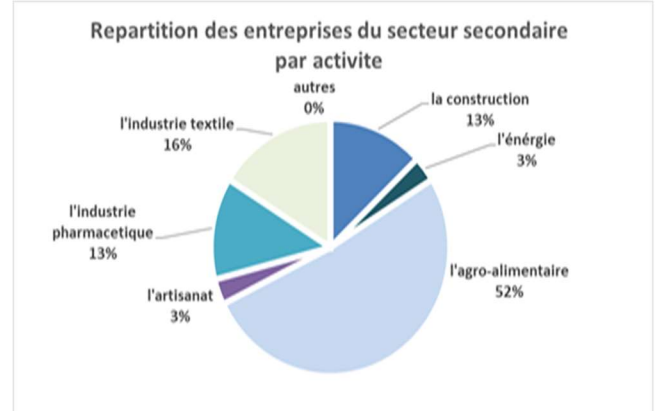


Fig.2: les activités économiques du secteur secondaire

30 Entreprises du secteur Tertiaire du Grand Casablanca.

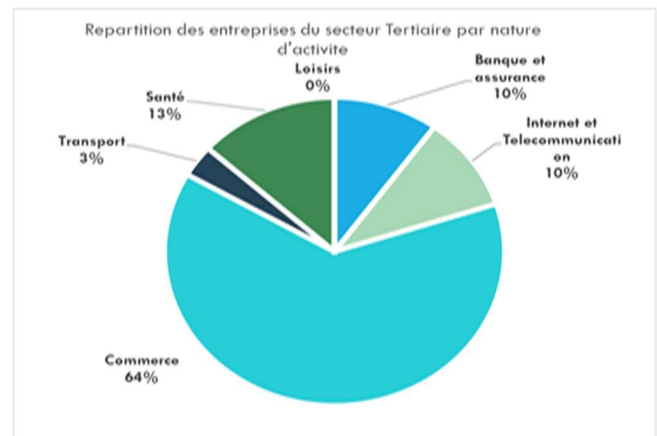


Fig.3: les activités économiques du secteur tertiaire

47% des entreprises de notre échantillon qui représentent le secteur Primaire, sont des entreprises d'agriculture, et donc l'échantillon est très bien choisi, par rapport au pourcentage national des entreprises agricoles du secteur Primaire. En effet, l'agriculture revêt une importance économique et sociale indéniable au Maroc, avec une part autour de 38% dans l'emploi total au niveau national et environ 74% en milieu rural. Cette activité contribue, par ailleurs, pour près de 13% du PIB, sachant que cette contribution est variable selon les territoires. Pour certaines régions, le secteur agricole représente une part prépondérante de l'activité économique.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

52% des entreprises de notre échantillon qui représentent le secteur Secondaire, des entreprises d'agro-alimentaire. En effet, Le secteur agroalimentaire est un secteur moteur de l'économie marocaine. Il contribue à hauteur de 26,32% de la production industrielle.

64% des entreprises de notre échantillon qui représentent le secteur Tertiaire, sont des entreprises de Commerce. En effet, Le secteur du commerce est l'un des piliers de l'économie nationale: deuxième pourvoyeur d'emplois au niveau national après l'agriculture, il représente, en 2017, plus de 13% de la population active du Royaume, soit 1,56 million de personne.

2. Mode de collecte des réponses

Il s'agit d'un sondages en ligne auprès de 90 chefs d'entreprise. Nous avons créé trois sondages à cet effet. Un premier sondage a été envoyé à 30 chefs d'entreprise du secteur primaire. Le second a été adressé à 30 chefs d'entreprise du second secteur. Cette dernière concernait 30 dirigeants d'entreprises du secteur tertiaire.

3. Période de l'enquête

Du 20 juillet 2022 au 30 août 2022, des relances par mail étaient obligatoires tous les 10 jours, cette période de l'année étant dédiée aux jours fériés, il a fallu plus de temps que prévu pour recueillir les réponses des administrateurs.

4. Modélisation schématique du modèle et hypothèses

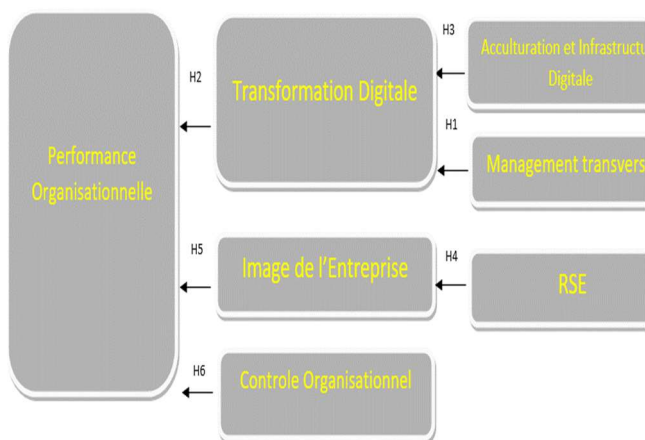


Fig. 4 : Schéma modélisant la relation entre les 6 hypothèses

5. Résultat de l'étude

➤ Hypothèse 1: Le Management transversal a un impact positif sur la Transformation Digitale

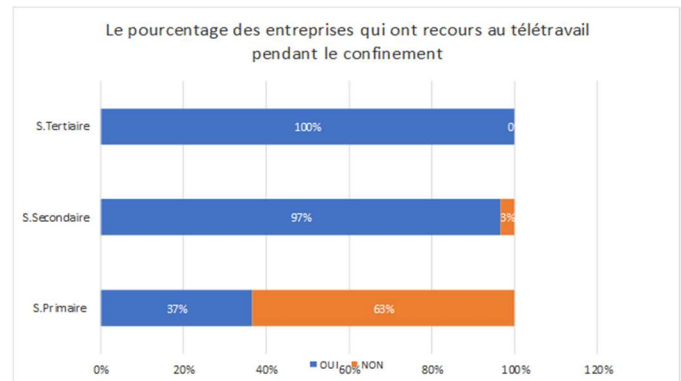


Fig.5: Les entreprises qui ont adopté le télétravail.

La pandémie de Covid-19 joue un rôle dans l'accélération de la tendance, augmentant le besoin de numérisation des processus, le travail à domicile et l'autonomie des employés. Le management doit donc agir sur trois leviers principaux : L'automatisation des tâches standards pour accompagner la digitalisation des chaînes de valeur, la communication pour donner du sens à l'esprit d'équipe dans un monde dématérialisé, la confiance pour motiver les collaborateurs, et la productivité dans le partage du travail, c'est le maintien de l'amélioration. La gestion devient plus collaborative dans une structure de travail en réseau, où la répartition et la coordination des tâches se font en coopération d'un commun accord.

Les entreprises interrogées pour cette étude ont indiqué de nombreux avantages de la transformation numérique, notamment : La totalité des entreprises du secteur Tertiaire ont recouru au télétravail, suivi du secteur industriel avec 97%, alors que juste 37% des entreprises du secteur Primaire ont recours au télétravail.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

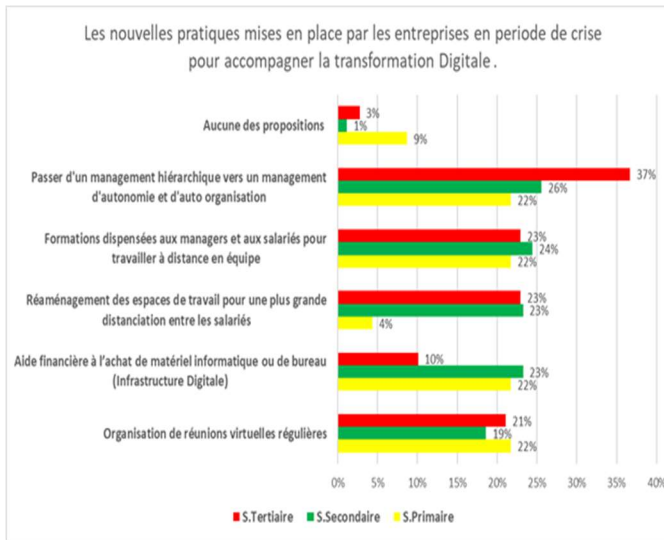


Fig. 6: Les pratiques mises en place pour faire face aux crises.

22% des entreprises du secteur primaire qui ont choisi la digitalisation, déclarent avoir accompagné ce changement avec un management transversal, des réunions virtuelles régulières et des formations pour les managers et les salariés. 26% des entreprises du secteur secondaire passées au numérique déclarent avoir mis en place un management opérationnel pour s'adapter à la transformation numérique.

En matière de management, le plus flexible est le secteur tertiaire, dont :37 % des entreprises ont combiné le processus de Transformation Digitale avec un management transversal. Ainsi, on voit que la finalité du management transversal est de coordonner et d'engager les collaborateurs et managers de toutes les unités de l'organisation à participer à la définition ou à la mise en œuvre d'un plan de transformation numérique. Il est utilisé pour l'inventaire et la consolidation (initiatives numériques, réflexions déjà menées, compétences numériques), la diffusion de nouvelles méthodes de travail liées à la culture numérique (agile, orientation client, design thinking, marketing numérique, e-commerce, etc.), notamment dans au niveau du secteur tertiaire que l'on perçoit clairement la nécessité d'une gestion opérationnelle numérique pour une

participation réussie.. Ce résultat est ensuite étayé en comparant la satisfaction des superviseurs à la productivité des employés qui ont choisi de travailler à distance de manière temporaire ou permanente. Ainsi, nous aborderons ensuite le niveau de satisfaction client lié à la digitalisation.

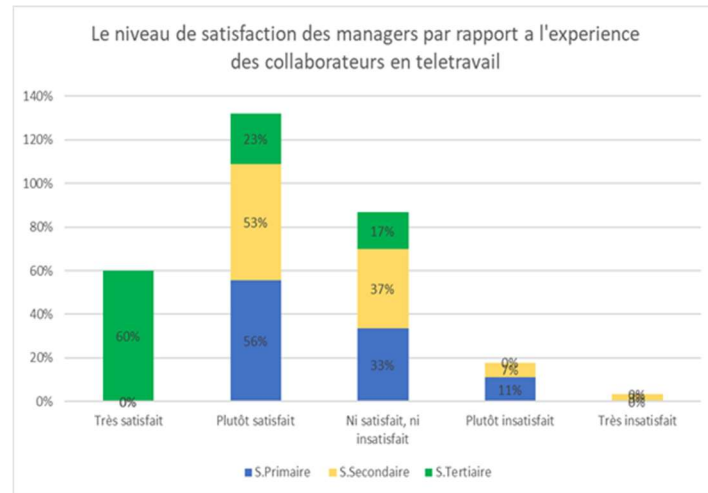
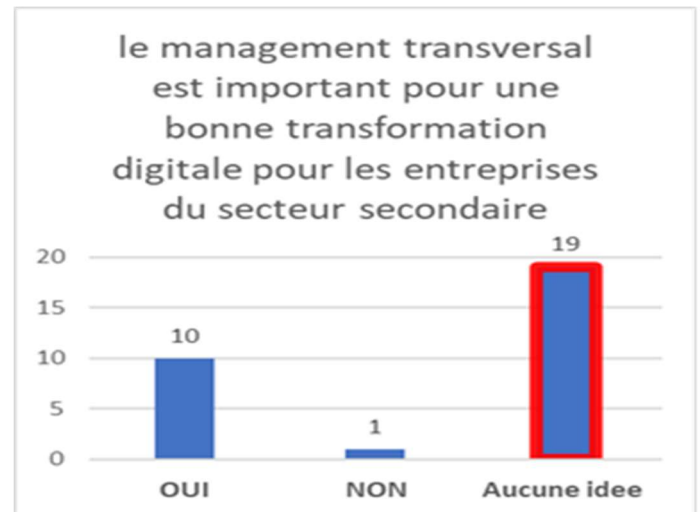


Fig. 7: La satisfaction des managers par rapport au télétravail

Nous sélectionnons l'industrie avec le pourcentage de satisfaction le plus élevé et le combinons avec le pourcentage d'adoption de la gestion interfonctionnelle. 60 % des managers des entreprises du secteur tertiaire sont très satisfaits des performances de travail à distance de leurs salariés, cette satisfaction s'explique par le fait que 37% des entreprises du secteur ont mis en place un management plus souple.



Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

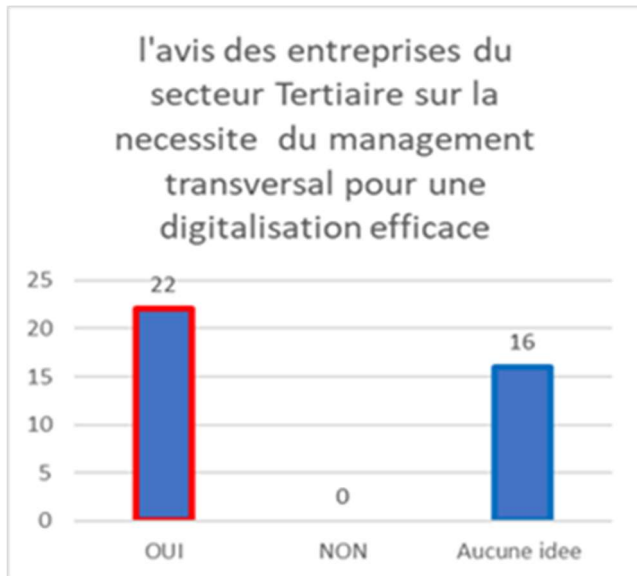


Fig.8: L'importance de l'adoption d'un management transversal selon chaque secteur d'activité

67% des entreprises du sous-secteur adaptent les anciens styles de gestion, ce qui explique leur incapacité à décrire l'expérience de télétravail de leurs employés. 74% des entreprises du secteur tertiaire ont reçu des retours positifs sur le travail à distance et elles considèrent le management transversal comme très important pour accompagner la transformation digitale.

Ainsi, on voit que la gestion opérationnelle a un impact positif sur la transformation numérique.

- Hypothèse 2: La Transformation Digitale a un impact positif sur la Performance

Avec la transformation numérique, nous apprenons à connaître profondément le client et l'employé, afin qu'un produit ou un service satisfaisant puisse être proposé à l'aide d'outils de numérisation. La collecte de données devient importante pour connaître la capacité d'adaptation de l'employé et améliorer les performances. Tout d'abord, il faut connaître la proportion de salariés ayant eu recours au télétravail, on sort du secteur primaire, car selon les résultats de l'enquête, le secteur primaire réagit le moins à cette mutation numérique accélérée.

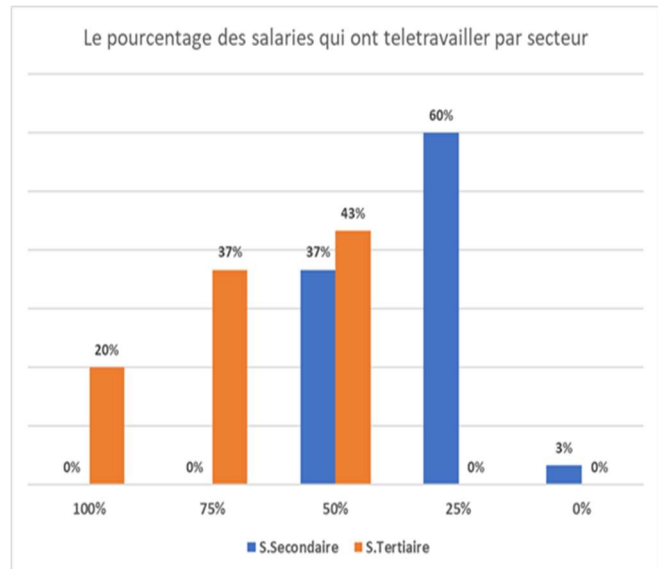


Fig.9 : Le pourcentage des personnes ayant recours au télétravail par secteur

Les travailleurs ayant un niveau de qualification plus élevé étaient davantage susceptibles de télétravailler pendant la pandémie de COVID-19, que ceux qui font des travaux d'exécution, ce qui explique que 20% des entreprises du secteur des services, ont eu un recours total au télétravail, alors que pour le secteur secondaire 25% de 60% des salariés des entreprises ont recours au télétravail. Un résultat logique, en se référant à la nature de quelques tâches qui nécessitent un effort physique, comme c'est le cas pour l'industrie. On constate alors que la nature du secteur, et du métier encadrent la possibilité du télétravail.

Dans ce cadre, nous nous intéresserons aux fonctions de la Transformation Digitale dans les entreprises de notre région d'étude, sont des facteurs déterminants de la performance. Sans qu'elle soit accompagnée d'un système d'information performant, afin d'assurer une performance économique plus efficiente des différents acteurs et collaborateurs que ce soit en interne et en externe.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

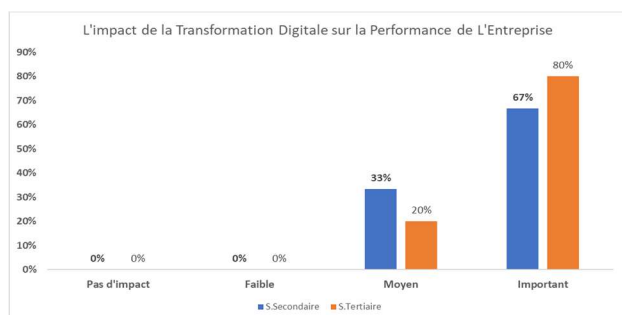


Fig.10 : L'impact de la Transformation Digitale sur la Performance

Le grand effet de la Transformation Digitale est visible sur la Performance des entreprises de 80 % au niveau du secteur primaire, et 67% au niveau du secteur secondaire, le qualifiant par important.

En effet, nous avons trouvé que l'outil de la Transformation Digitale à un effet très significatif sur la performance économique des entreprises de la région de note étude.

Le gain de temps passé dans les transports pour les salariés, qui a pour conséquence un accroissement du temps de travail ainsi qu'une amélioration du cadre de vie individuel. En clair, les salariés travaillent plus longtemps et plus efficacement lorsqu'ils sont à la maison. Plus heureux, ils sont également moins susceptibles de quitter l'entreprise.

Finalement nous avons conclu que, les fonctions de la Transformation Digitale dans les entreprises de notre région d'étude, sont des facteurs déterminants de la performance économique (économique, sociale et financière).

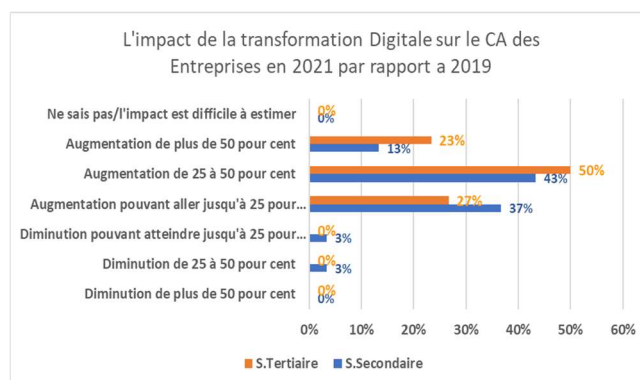
- Hypothèse 3: La productivité du télétravailleur est relativement liée à l'infrastructure et à l'acculturation digitale.

Pour un grand nombre d'entreprises et d'employés, le télétravail – ou travail à distance ou à domicile a été une nécessité pendant la période de confinement liée à la crise du COVID-19. Durant cet épisode, les sociétés ont été soumises à une « expérience forcée » à grande échelle qui a vu les secteurs d'activité, les entreprises et les employés qui disposaient de conditions technologiques, juridiques et de sécurité numérique poursuivre leurs activités tout en étant contraints à l'isolement physique.

Pour accroître les avantages potentiels du développement du télétravail pour la productivité et l'innovation, les décideurs peuvent encourager la diffusion des bonnes pratiques managériales, le renforcement des compétences

de gestion autonome et de maîtrise des TIC, l'investissement dans l'aménagement de bureaux à domicile, et le déploiement rapide et fiable du haut débit sur les territoires nationaux.

Or, le télétravail ne marche pas pour tout le monde, car le manque de compétences en TIC, l'inefficience des pratiques managériales ou l'exécution de tâches qui nécessitent une présence physique empêchent l'utilisation du travail à distance et sont plus répandus dans certains pays ou types d'entreprise que dans d'autres, les différences de degré de diffusion du télétravail entre pays et entre entreprises permettent de jauger les possibilités de développer le télétravail au moyen de politiques publiques visant à le rendre accessible à davantage de personnes et



en améliorant les pratiques managériales.

Il est important de noter que la proportion de personnes ayant pratiqué le télétravail indiqué sur le graphique 1

Fig. 11: L'impact de la Transformation Digitale sur le CA des entreprises

Car, le fait que certaines tâches d'un emploi puissent être exécutées à domicile ne signifie pas que l'emploi peut s'exercer entièrement à domicile.

La Transformation Digitale joue un rôle très important dans l'amélioration des rendements des entreprises et qu'ils demeurent un facteur déterminant du succès et de la différenciation de chaque firme. En effet, 50% des entreprises du secteur Tertiaire ont pu augmenter leurs CA de 25 à 50% en 2021 par rapport à 2019, grâce à l'adoption de la digitalisation, 23% ont pu augmenter leurs CA de plus de 50%, la pandémie donc a été pour eux une occasion, qu'ils ont su saisir. Pareil pour 13% des entreprises du secteur secondaire, qu'ils ont aussi pu augmenter leurs CA grâce à la transformation digitale.

L'augmentation de la performance économique évolue en parallèle avec la productivité du télétravailleur, et qui à son tour nécessite une bonne infrastructure et acculturation Digitale.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Fig. 13 : le pourcentage d'adoption de politiques RSE par secteur

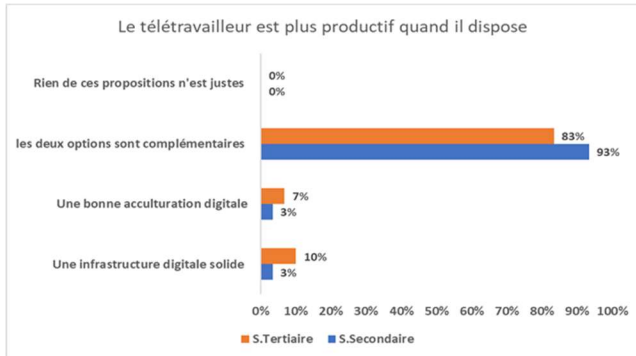


Fig. 12: les conditions qui doivent mises en place pour faciliter le télétravail

En effet, 93% des entreprises du secteur secondaire et 83% du secteur Tertiaire incitent sur la nécessité de combiner l'acculturation Digitale, avec une infrastructure Digitale Solide, pour pouvoir augmenter la productivité de leurs collaborateurs.

Nous avons remarqué la vigilance des managers des entreprises qui ont mis à la disposition des salariés et le matériel nécessaire pour le télétravail, ainsi que la bonne acculturation, résultant une augmentation de leurs productivités, qui se sont répercutées positivement sur la performance économique de ces dernières.

Le télétravail donc, améliore la performance des entreprises en augmentant le degré de satisfaction des employés et donc leur productivité – par exemple en favorisant un meilleur équilibre travail-vie, en réduisant les déplacements ou en limitant les sources de distraction, autant d'éléments qui peuvent faciliter la concentration sur le travail et réduire l'absentéisme, à condition de fournir le matériel et la formation nécessaire pour de bonnes conditions de travail.

- Hypothèse 4: La RSE a un impact positif sur l'image de l'Entreprise

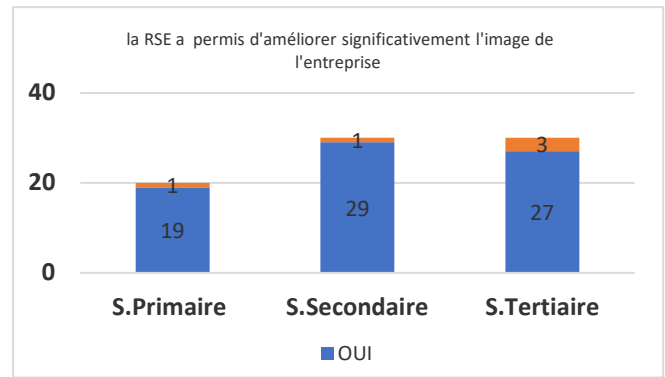
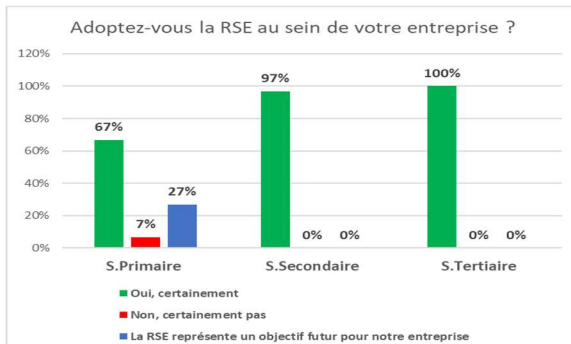


Fig.14: L'impact de la RSE sur l'image de l'entreprise

Notre échantillon se compose de 100 % des entreprises du secteur Secondaire et Tertiaire qui ont la RSE au tête de leurs stratégies, alors que 27% des entreprises du secteur Primaire comptent l'intégrer prochainement, pour rejoindre les 67% des entreprises du même secteur, qui ont déjà adopté la RSE.

64% des entreprises du Secteur Primaire qui ont adopté une stratégie RSE affirment que la RSE a amélioré leurs images d'entreprise.

96 % des entreprises du Secteur Secondaire qui ont adopté une stratégie RSE affirment que la RSE a amélioré leurs images d'entreprise.

90 % des entreprises du Secteur Tertiaire qui ont adopté une stratégie RSE affirment que la RSE a amélioré leurs images d'entreprise.

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

Il faut ainsi se poser la question: A quel point la RSE impact-elle la performance des entreprises de tous les secteurs.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

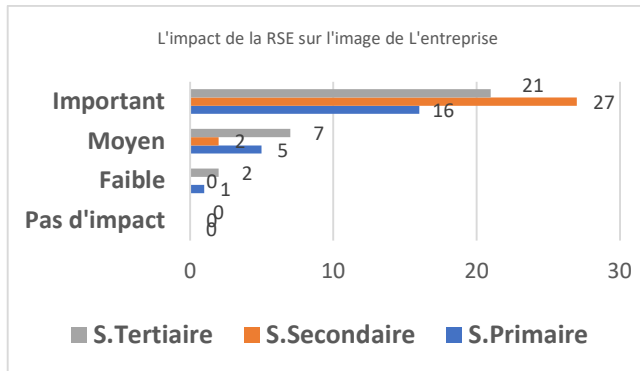


Fig.15: le degré d'impact de la RSE sur l'image de L'Entreprise

73% des entreprises du Secteur Primaire trouvent que la RSE joue un rôle important dans l'amélioration de l'image de l'entreprise, vu la nature de travail de ces derniers. En effet c'est plus judicieux pour les entreprises de ce secteur pour mieux sécuriser et améliorer les conditions du travail de leurs collaborateurs, pareil pour secteur Secondaire, que 93% de ses entreprises trouvent que la RSE, a un grand impact sur l'image de l'Entreprise, car l'industrie est sans doute le secteur le plus polluant, le consommateur donc préfère acheter de chez une Entreprise qui respecte l'environnement, et qui contribue a la diminution des effets du réchauffement climatique.

S'ajoutant aux obligations légales, les exigences de l'opinion publique poussent les entreprises à agir en faveur du développement durable. Mais l'industrie n'est pas la seule concernée par la protection de l'environnement. Le secteur tertiaire commence à prendre conscience de la nécessité d'adopter un comportement responsable. Limiter l'impact environnemental de son activité, améliorer la santé des collaborateurs et leur sécurité au travail, le résultat de notre étude démontre que 70 % des Entreprises du Secteur Tertiaire jugent la RSE, primordiale pour l'image de l'entreprise.

Avant la covid-19, l'engagement RSE était souvent résumé à sa dimension environnementale. Avec la crise, il a pris un accent social affirmé. Certaines entreprises font même de ce trouble sanitaire une opportunité d'accélérer et améliorer leurs images.

Agriculture, industrie, service... la RSE tend à concerner tous types d'activités, pour assurer leurs continuités.

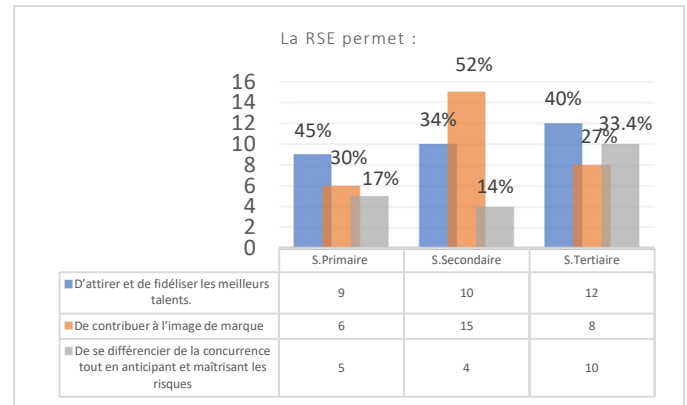


Fig.16: Les bienfaits de la Responsabilité social de l'entreprise

Il convient de rappeler que la RSE est un formidable levier de performance, dont les entreprises confirment que la RSE permet:

- En moyenne, 40 % des Entreprises du Secteur Primaire, trouvent que la RSE permet d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents.
- En moyenne, 36 % des Entreprises du Secteur Secondaire, trouvent que la RSE permet de contribuer à l'image de marque
- En moyenne, 21.4 % des Entreprises du Secteur Tertiaire, trouvent que la RSE permet de se différencier de la concurrence tout en anticipant et maîtrisant les risques.

En phase post-Covid, un changement de paradigme est ainsi inévitable et la RSE, reviendra en force et probablement sous des formes innovantes, pour répondre à l'incertitude du marché.

On constate alors, que la RSE a permis d'améliorer l'image de l'Entreprise, surtout au niveau des 2 secteurs en moyenne de (40 % Primaire, et 36% Secondaire), car le secteur primaire nécessite la RSE au niveau social pour la sécurité et les conditions de travail des agriculteurs, ainsi sur le plan environnemental, par l'utilisation des produits bio. Même constat pour le secteur d'industrie et de transformation, qui est sans doute le secteur le plus polluant, donc l'adoption de la RSE est une obligation, pour rassurer le consommateur exigeant le respect de l'environnement comme critère de choix des produits, car il est de plus en plus conscient de la gravité du changement climatique.

La RSE donc, a un impact positif sur l'image de l'Entreprise, surtout au niveau du secteur Primaire et Secondaire, qui nécessite une grande assistance sociale et sociétale, pour le bien-être de l'environnement et des collaborateurs.

- Hypothèse 5: Il existe une relation positive entre l'image de l'Entreprise et la Performance de

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

L'Entreprise (ne rentre pas dans le cadre des théories à prouver par l'étude empirique)

La pandémie a sensiblement modifié le regard, pas toujours amène, que portaient les Marocains sur les entreprises. Ces dernières ont en grande partie sur les épauler et les soutenir, alors qu'ils étaient rudement mis à l'épreuve. L'objectif de la constitution de l'image de l'entreprise est de former chez les consommateurs actuels et potentiels une attitude positive envers elle. Cette image consiste à créer une personnalité positive d'entreprise à travers des communications et des canaux marketing ainsi qu'un retour constant du public cible.

De plus, l'image de l'entreprise crée la confiance des consommateurs et dissuade les concurrents à pénétrer le marché.

Pina & al. (2006) soulignent qu'une image positive de l'entreprise peut augmenter les ventes, fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux investisseurs et employés, c.-à-d, **qu'une bonne image d'entreprise contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.**

- Hypothèse 6: Il existe une relation positive entre le Contrôle Organisationnel et la Performance Organisationnelle.

Le contrôle des salariés a un aspect fondamental dans toutes les organisations à partir duquel elles cherchent à aligner les compétences des salariés, leurs activités et leur performance avec les objectifs organisationnels. Greenberger et al. (1989) suggèrent que le contrôle des salariés peut jouer un rôle important dans la participation, dans la prise de décision, dans la fixation d'objectifs, et dans l'autonomisation. Ces derniers décrivent un modèle compensatoire sur le contrôle des salariés dans les entreprises. Ils indiquent que la plupart des salariés possèdent un désir généralisé et un besoin de subir le contrôle. La raison de ce désir est de s'engager dans des activités conçues pour améliorer leur perception de contrôle, et qui à son tour, affecte positivement la performance de l'entreprise.

D'autre part, ils suggèrent que le contrôle des salariés peut jouer un rôle important dans la participation, dans la prise de décision, dans la fixation d'objectifs, et dans l'autonomisation. Cependant, la tension de la crise pandémique, demande l'ajout intensif des nouveaux modes de travail et les contrôles de plus en plus permanents augmentent le sentiment de stress au travail.

Comme l'illustre le graphique suivant:

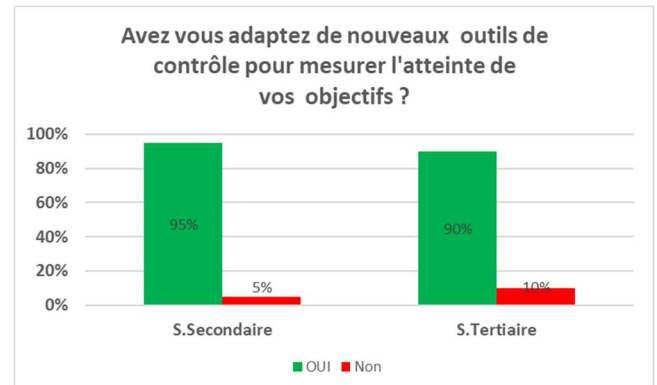


Fig. 17: le pourcentage d'adoption de nouveaux outils de contrôle par secteur

95% des entreprises du secteur Secondaire, et 90 % des entreprises du secteur Primaire ont adopté de nouveaux outils de contrôle pour mesurer l'atteinte de leurs objectifs.

Les salariés disposent d'un contrôle qui favorise la diminution du poids de la hiérarchie, améliore la prise de décisions et produit une meilleure souplesse et une plus grande adaptabilité.

De ce fait, les dépenses sur le contrôle hiérarchique et bureaucratique sont diminuées. La diminution des lignes hiérarchiques est un mode de travail souvent amélioré en appliquant des aspects d'une nouvelle ligne de production, ce qui constitue une nouvelle forme d'organisation du travail qui a une efficacité produisant une meilleure et unique manière qui rejeterait la méthode taylorienne. Elle convient avec le mécanisme du travail à haute performance. Ainsi, l'employé doit faire des efforts pour s'intégrer, lui-même, à la tâche qu'il doit exécuter, sans la domination d'un supérieur, et surtout sans instructions formelles. Il sait qu'il faut continuellement montrer ses preuves sur son employabilité, sur sa compétence, et non vendre sa capacité de travail. Aussi, le principe de contrôle prend une importance spécifique dans le cadre d'une nouvelle forme d'organisation. Le contrôle est réussi par l'intermédiaire de l'autonomie qui ne se trouve pas dans le modèle taylorien traditionnel. C'est la solution pour une intégration des individus d'une façon rationnelle et de logique de la méthode (Zarifian, 2004).

Le graphique ci-dessous démontre le pourcentage d'utilisation de nouvelles pratiques de contrôle organisationnel dans les secteurs Secondaire et Tertiaire.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

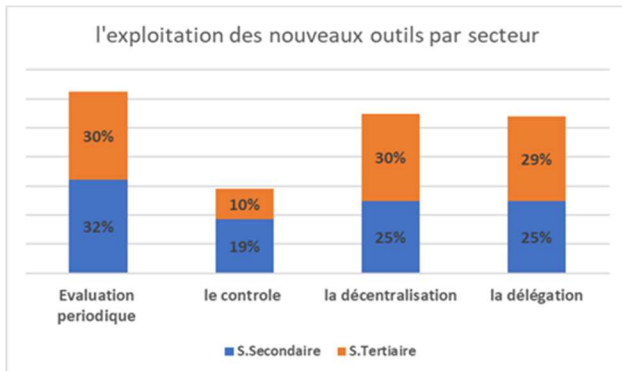


Fig. 18: L'exploitation des nouveaux outils de contrôle par secteur

Généralement le contrôle représente la minorité des pratiques managériales de control, dont 10 % du secteur Tertiaire, et 19% de celui Secondaire se contentent sur le contrôle, alors que chaque nouvelles pratique de contrôle organisationnel, telle que: L'évaluation périodique, La décentralisation et la délégation, détiennent entre 25 % et 30% au niveau des 2 secteurs.

Les nouvelles formes d'organisation de contrôle fournissent à leurs salariés une grande autonomie et responsabilité dans le travail et exercent un contrôle peu étroit et occasionnel par le supérieur hiérarchique. Ainsi, elles profitent de plus de flexibilité du travail en augmentant leur satisfaction au travail. Elles seraient justifiées par la nécessité d'améliorer les performances de l'organisation (Bunel, et al., 2008). De ce fait, le contrôle du travail joue un rôle important dans la motivation, l'apprentissage et le perfectionnement des salariés. Il contribue à la réalisation des objectifs organisationnels et donc à la performance organisationnelle (Sparks, et al., 2001). La diminution des contrôles permanents a montré des conséquences positives pour les individus dans les organisations, telles que la diminution du stress, moins de dépression et l'augmentation des performances.

Nous allons prouver l'efficacité de ces nouveaux outils de contrôle par le graphique suivant:

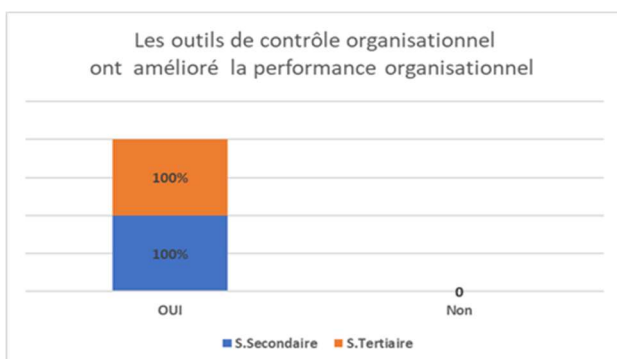


Fig. N° 19: la contribution des nouveaux outils de contrôle dans l'amélioration de la performance

L'affirmation de 100% des entreprises des deux secteurs est une preuve que le contrôle organisationnel permet d'améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise.

D'une manière générale, le nouveau style contrôle des salariés est prioritaire. Il résulte de la programmation des contenus du travail et permet une certaine maîtrise de l'activité en surveillant le comportement du salarié pour s'assurer de son implication dans le travail, sans l'asphyxier.

Son objectif est l'amélioration de la performance des salariés et, alors, la performance organisationnelle. En conséquence, il permet de limiter les erreurs et de mettre fin aux comportements déviants.

IV. CONCLUSION

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

Les impacts organisationnels dérivent quant à eux d'un ralentissement considérable de l'activité économique, d'un boost de la digitalisation ainsi que d'une plus grande attention accordée au bien-être, à la santé et à la sécurité de tous. La pandémie de la Covid-19 a ajouté des enjeux sanitaires à la Responsabilité Sociétale et vient dès lors approfondir cette logique du «business in society» au regard des obligations des entreprises envers la Société. Cette source d'opportunités peut encore être saisie dans l'ère post-pandémique, pour accentuer les changements sociaux, environnementaux et économique de la stratégie des entreprises, tout en développant de manière plus volontariste leurs politiques RSE et Digitalisation.

La RSE, en phase post-Covid, reviendra en force et sous des formes innovantes, ainsi que la mise en place du digital, a la disponibilité à la fois des collaborateurs, des clients et des managers, a créé de nouvelles normes de travail. La généralisation et la multiplication des réunions par visioconférence ont notamment permis aux managers d'entrer dans le quotidien des collaborateurs et de contrôler leur comportement à distance. Le télétravail en 2020 a davantage ressemblé à une duplication de la journée de travail au bureau à son domicile plutôt qu'à l'opportunité de travailler en autonomie chez soi, à

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

distance de son manager et de ses collègues, comme le souligne Taskin dans ses derniers travaux (2021).

Pour conclure, cette étude met le lien entre les 6 hypothèses, qui sont confirmées par 90 entreprises Marocaines du Grande Casablanca, dans le contexte de la crise qui nécessite la combinaison de la transformation Digitale, et de la RSE, tout en adoptant un style de management transversal.

D'une part la RSE permet d'améliorer l'image de l'entreprise, à travers des pratiques sociales et sociétales, qui vont encourager le consommateur à devenir client, et le collaborateur à donner de son mieux.

D'autre part, la Transformation Digitale était le seul moyen qui a assuré la continuité de l'activité en plein confinement, il est bel et bien la source de récession des entreprises qui disposent une bonne infrastructure et qui ont acculturé leurs collaborateurs d'une manière efficace à la transformation Digitale.

À cet égard, nous constatons que les entreprises Marocaines considèrent partiellement la participation des pratiques de la gestion par les compétences (l'évaluation et le contrôle des salariés) comme un levier important de leurs performances organisationnelles, et que la RSE et la Transformation Digitale représentent la base de ces changements. Il est important que les entreprises tiennent compte que l'évaluation périodique et la diminution du contrôle, le recours à la digitalisation, l'intégration des préoccupations sociales dans le management, conduisent à l'amélioration de l'efficacité au travail des salariés et à une meilleure performance organisationnelle de l'entreprise.

Malgré les incertitudes et la disruption, je pense que ce climat de changement continu va néanmoins servir de déclencheur pour que les dirigeants d'entreprise transforment enfin leurs modes de fonctionnement pour entrer dans l'ère digitale.

Le changement et l'incertitude sont les seuls éléments immuables dans le monde de l'entreprise. En acceptant cela, vous serez sur la bonne voie pour devenir une entreprise agile et résiliente.

References

- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). *Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective*. Management Research (Armonk, N.Y.), 18(4), 421-438.
- ANDRH (2017). *Concertation sur le télétravail*. Enquête. Mai.
- Barnett, M.L. et Salomon, R.M. (2012). *Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance*. Strategic Management Journal. 33(11). 1304-1320.
- BEAULIEU P. & KALIKA M. (2021). *Les impacts DURABLES de la crise sur le management*. Éditions ems.
- Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M.J. (2008). *Management innovation*. Academy of Management Review/ vol. 33, n° 4. p: 825-845
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. et Drayer, R. W. (2005). *The Digital Transformation: Technology and Beyond*. Northwestern University. Evanston. P: 22-29.
- BRETON T. (1994). *Le télétravail en France: situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. Rapport au ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique. La Documentation française, vol. 1.
- CHEVALIER F. et MEYER V. (2018). *Chapitre 6, Les entretiens*.
- CHEVALIER F., CLOUTIER L. M. et MITEV N. *Les méthodes de recherche du DBA*. Éditions ems. P : 108-125.
- Fichman, R. G., Brian, L., Dos, S. et Zhiqian. (2014). *Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum*. MIS Quarterly Vol. 38, No. 2 June. P : 329-354.
- OUASHIL M. & OUHADI S. (2019). *Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques: cas de la fraude*. Revue Internationale des Sciences de Gestion Numéro 3: Avril 2019 / Volume 2: numéro 2. p: 805 – 819.
- Witherspoon D J. (2015). *The influence of ICT adoption on performance of micro insurance business in Kenya*. (Master Thesis). University of Nairobi