

La stratégie des entreprises socialement responsables et le respect des principes de développement durable

The strategy of socially responsible businesses and adherence to sustainable development principles

Badr SADOUK, (Doctorant en Homme Éducation Société)

Centre Analyse et Evaluation des Systèmes d'Éducation et de Formation

Equipe/Laboratoire : Recherches interdisciplinaires pour l'innovation en didactiques et en capital humain (RIIDCH)

Faculté de science de l'éducation

Université Mohamed Vde Rabat, Maroc

El Mehdi JABBARA, (Enseignant-Chercheur)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Souissi

Université Mohamed Vde Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté de science de l'éducation Rabat Boulevard Mohammed Ben Abdellah Regragui, Rabat 10000 Tel: (212) 6 52 43 90 86 http://www.fse.um5.ac.ma/
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SADOUK, B., & JABBARA, E. M. (2024). La stratégie des entreprises socialement responsables et le respect des principes de développement durable. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 554-569. https://doi.org/10.5281/zenodo.12511651
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 28, 2024

Accepted: June 21, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 6 (2024)

La stratégie des entreprises socialement responsables et le respect des principes de développement durable

Résumé

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) doit être utilisée comme un véritable outil pour stimuler de manière durable la reprise économique du Maroc. Cela peut être réalisé en contribuant à la prévention des risques potentiels et en gérant les impacts de l'activité économique à long terme. Pendant la crise du COVID-19, l'engagement des entreprises labélisées peut être mesuré par leur capacité à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs actions. En plus de mettre en place des stratégies en matière de ressources humaines pour faire face à la perte d'emplois des salariés, il est essentiel d'accélérer la transformation numérique afin de permettre l'adaptation des plateformes aux besoins du personnel travaillant à distance. Il est également important de renforcer les formations en ligne pour répondre aux besoins de développement des compétences.

Nous avons entrepris une analyse du lien entre l'éducation et la productivité individuelle au sein des entreprises certifiées RSE. Cette démarche vise à élargir le rôle de l'intervention de l'État en matière de formation, ainsi qu'à évaluer l'efficacité des initiatives de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et à comprendre le rôle de la stratégie responsable et sociale des entreprises dans la stimulation et la motivation des employés.

L'impact des actions menées par les entreprises labélisées RSE sur la performance des salariés et de l'entreprise met en évidence l'importance de l'engagement social de l'entreprise pour motiver et impliquer les employés. La motivation à se former pour améliorer sa situation professionnelle et augmenter son pouvoir d'achat souligne l'aspiration des employés à obtenir un salaire plus élevé, une promotion, ainsi que leur recherche de stabilité et d'évolution de carrière dans les entreprises où ils travaillent. Le nombre d'années d'études a une contribution plus significative que d'autres caractéristiques sur le salaire, montrant que plus une personne a étudié pendant longtemps, plus son gain horaire a tendance à être élevé.

Cette étude propose d'analyser l'impact de la formation sur la motivation et les préférences individuelles des employés dans les entreprises engagées dans une démarche RSE. L'objectif est d'appréhender la complexité de la motivation au travail, qui est un élément clé de la performance organisationnelle. Différentes typologies de motivation seront examinées, comme la motivation de survie (formation vue comme une résistance à la concurrence), la motivation instrumentale (formation permettant d'acquérir de nouvelles compétences) ou encore la motivation liée à la rémunération.

L'étude du comportement des employés dans ces entreprises labellisées RSE permettra de comprendre comment elles gèrent leur capital humain, notamment en période de crise comme la pandémie de COVID-19. L'accent sera mis sur les pratiques de formation et de développement des compétences mises en place, ainsi que leur impact sur les résultats individuels et organisationnels. Malgré le faible nombre d'études existantes sur ce sujet, cette recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension de l'opérationnalisation de la RSE, en se concentrant sur la dimension formation et motivation des employés.

Mots-clés : Formation, RSE, motivation, développement durable

JEL Classification : D02, M14, Q01

Type du papier : Recherche empirique

The strategy of socially responsible businesses and adherence to sustainable development principles

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) should be used as a genuine tool to foster sustainable economic recovery in Morocco. This can be achieved by contributing to the prevention of potential risks and effectively managing the long-term impacts of economic activities. During the COVID-19 crisis, the commitment of certified companies can be measured by their ability to incorporate social and environmental concerns into their actions. In addition to implementing human resources strategies to address job losses, it is crucial to accelerate digital transformation to adapt platforms to the needs of remote workers. Strengthening online training programs is also important to meet skill development requirements.

We have undertaken an analysis of the relationship between education and individual productivity within RSE-certified companies. This endeavor aims to expand the role of government intervention in training and assess the effectiveness of initiatives by the General Confederation of Moroccan Enterprises (CGEM). Additionally, we seek to understand the role of responsible and corporate social strategies in fostering employee engagement and motivation.

The impact of actions carried out by CSR-certified companies on employee and company performance highlights the importance of the company's social commitment in motivating and engaging employees. The significance of motivation to pursue further education to improve one's professional situation and increase purchasing power underscores employees' aspirations for higher wages, promotions, as well as their search for stability and career progression within the companies they work for. The number of years of education has a more significant contribution to salary than other characteristics, indicating that the longer a person has studied, the higher their hourly earnings tend to be.

This study proposes to analyze the impact of training on the motivation and individual preferences of employees in companies engaged in a CSR approach.

The objective is to understand the complexity of work motivation, which is a key element of organizational performance. Different types of motivation will be examined, such as survival motivation (training seen as resistance to competition), instrumental motivation (training allowing the acquisition of new skills) or motivation linked to remuneration.

The study of employee behavior in these CSR-labelled companies will help understand how they manage their human capital, particularly in times of crisis such as the COVID-19 pandemic. The focus will be on the training and skills development practices put in place, as well as their impact on individual and organizational results.

Despite the small number of existing studies on this subject, this research aims to contribute to a better understanding of the operationalization of CSR, by focusing on the training and motivation dimension of employees.

Keywords: Training, CSR, motivation, sustainable development.

JEL Classification: D02, M14, Q01

Type of paper: Empirical research

1. Introduction

Si les études internationales soulignent l'importance des formations en entreprise pour favoriser l'adaptation des collaborateurs en période de crise, il est également intéressant d'analyser la situation spécifique du Maroc. En effet, le contexte économique, social et culturel marocain peut présenter des particularités qui influencent la manière dont les entreprises déploient leurs stratégies de formation et en retirent les bénéfices en termes d'adaptation de leurs équipes.

Les quelques études empiriques menées sur le cas marocain permettent de mieux comprendre les pratiques des entreprises locales dans ce domaine. Elles mettent notamment en lumière le rôle essentiel que jouent les formations dans le renforcement des compétences des collaborateurs, leur sentiment d'appartenance et leur bien-être psychologique, autant de facteurs clés pour assurer une bonne adaptation aux périodes de turbulences économiques.

L'analyse de ces travaux permet ainsi d'identifier les spécificités du marché du travail marocain et les leviers dont disposent les organisations pour soutenir leurs équipes en situation de crise à travers des programmes de formation adaptés. Dans un contexte de mondialisation croissante, ces éléments revêtent une importance stratégique pour la compétitivité des entreprises marocaines.

Les organisations sont confrontées à des situations de crises rendues visibles par un événement déclencheur qui le considère comme « un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation » Hierry Libaert (2001). Les organisations en situation de crise sont contraintes à une adaptation de leur stratégie de communication d'une manière qui dépasse leur habitude, à cause de la situation nouvelle qui caractérise la situation elle-même à laquelle on ne s'attendait pas. Les travaux des chercheurs ont investi à la répartition de la situation de crise en plusieurs « phases » ou cycle de vie. Une approche systémique et proposée par Thierry Pauchant et Ian I. Mitroff, chercheurs en sciences de gestion pour simuler la crise organisationnelle sous l'influence de plusieurs variables Frandsen et Johansen (2017).

Face à une situation de crise, les organisations doivent s'adapter parfaitement à cette situation par le respect des informations produites de la part des différents agents économiques, il est nécessaire d'assurer l'information aussi aux personnels et de mobiliser pour cette fin des outils pour rendre la communication compréhensible de la part de tous, d'éviter les rumeurs qui renferment une composante négative traduite par l'expression d'une déformation des renseignements ou toute forme de désinformation, afin de faire face aux risques. En interne de la part du service communication, la mission c'est d'augmenter les effectifs de la cellule de crise pour être suffisamment efficace et faire preuve de réactivité durant cette période.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

Dans un contexte microéconomique, Patrick Gilbert et Marina Charpentier (2003) définissent la performance au travail comme *"la réalisation des objectifs organisationnels, indépendamment de leur nature et de leur variété. La performance est multidimensionnelle, reflétant la diversité des objectifs organisationnels ; elle est subjective et dépend des points de référence choisis."* Cette notion complète l'approche économique qui intègre le capital humain et l'éducation dans l'explication de la croissance économique.

L'explication de Kane (1992) concernant la compétence est fascinante, car elle introduit de nouveaux concepts liés au jugement. En effet, elle s'exprime de la manière suivante : *« La compétence professionnelle représente pour un individu le degré d'utilisation de ses connaissances, de ses habiletés et de son jugement dans des situations auxquelles il est confronté dans sa pratique professionnelle. »*

La stratégie de développement durable mettant en œuvre la responsabilité sociétale des entreprises repose sur l'objectif de réaliser des performances sociales. Cela implique de choisir un modèle d'apprentissage organisationnel afin de progresser dans cette direction, selon Wood (1991)¹ cette performance repose sur « des principes, des processus et des résultats ».

La stratégie RSE examine le processus d'apprentissage en se basant sur la capacité individuelle et organisationnelle à traiter les données. Pour que cela soit possible, Hubert (1991) propose un déroulement en quatre phases. Tout d'abord, il y a l'acquisition de connaissances et de compétences. Ensuite, il est essentiel de contribuer à la construction d'un rapport de développement durable. La troisième phase consiste à diffuser les informations et à veiller à ce que les connaissances et les compétences soient appropriées par tous.

Zadek (2004) identifie cinq étapes pour intégrer l'apprentissage organisationnel dans une approche de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Tout d'abord, il y a l'étape de la défense, où l'entreprise évite de se montrer responsable. Ensuite vient l'étape de la conformité, où l'entreprise doit se conformer à des normes sociales et environnementales pour préserver une bonne image. La troisième étape est celle de l'intégration managériale, où l'entreprise s'implique dans les enjeux sociaux et environnementaux en les intégrant à son système de gestion et de prise de décision. Puis, il y a l'étape de la stratégie, où l'entreprise intègre et anticipe l'évolution des questions sociétales afin de maîtriser les changements à long terme. Enfin, il y a l'étape de la promotion ou de la citoyenneté, où l'entreprise se comporte conformément aux valeurs de la RSE et participe à leur diffusion.

Au cours des années 90, le développement durable et la citoyenneté d'entreprise étaient liés à la performance sociale de l'entreprise, en parallèle avec la théorie des parties prenantes et l'éthique des affaires. Pour évaluer cette performance, il était recommandé de mettre en œuvre des approches d'analyse sociétale par le biais d'un contrôle externe. Ce dernier concept a récemment émergé dans la littérature pour exprimer une conduite éthique des affaires. Cette nouvelle perspective a entraîné une évolution des concepts de l'écodéveloppement vers le développement durable. L'illustration ci-dessous représente les trois sphères qui encadrent l'entreprise et la société dans une perspective de respect de l'environnement.

Dans cette perspective, les études académiques explorent les limites de la conception de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il s'agit d'un processus visant à développer plusieurs outils de mesure, qui sont ensuite opérationnalisés dans des approches d'analyse sociétale pour répondre aux exigences du marché. Selon Waddock (2004), la mise en place d'une approche pratique garantissant certains droits aux citoyens repose sur deux piliers de la "citoyenneté d'entreprise". Le premier pilier concerne la gestion interne responsable des attentes des parties prenantes et du respect de l'environnement. Le deuxième pilier concerne la mise en place d'un système externe qui rend compte de la performance sociale de l'entreprise (PSE).

Selon la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, le développement durable (DD) est défini comme "un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". Cette approche englobe les dimensions économiques, sociale et environnementale. De même, selon Capron Quairel-Lanoizelée (2007), le développement durable est défini comme « *un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes*

¹ La PSE est définie par (Wood, 1991) comme étant une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables.

sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable ».

De ce fait une étude micro organisationnel possible à travers l'élaboration d'un questionnaire destiné aux entreprises pour apprécier l'impact de la formation sur les préférences individuelles et la motivation qui est définie par Louis Bergeron (1986), auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »

Cette démarche répond aux hypothèses annoncées dans les sujets d'étude des entreprises labélisées RSE et qui sont supposées avoir subi un changement dans leurs structures, l'objectif sera de tenté d'apprivoisé la complexité de la motivation au travail qui constitue un axe principal de la performance dans l'entreprise, par une décomposition selon plusieurs typologies de la motivation qui peut être de survie qui considère le choix de se former comme une résistance à la concurrence d'accès à un poste de travail mieux rémunéré et qui oblige l'acteur à une grande efficacité et détermination, ou bien instrumentale par la formation et l'acquisition de nouvelles solutions techniques qui pourront être réutilisées par le salarié dans les tâches qui lui serrant confiées , aussi de s'intéresser au salaire que selon Taylor est « la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent », la rémunération qui représente une source de motivation pour le travailleur est donc en lien avec le rendement des salariées relativement comparées au temps d'exécution d'une tâche, défini le niveau de performance d'une entreprise a une autre.

Dans ce contexte l'étude de la motivation dans les organisations labélisées de la CGEM informe sur le niveau et les moyens adoptés pour le maintien de cette capacité productive, particulièrement en période de crise, qui cause une déstabilisation politique, économique et sociale. Ce qui désigne la capacité de ces organisations a anticipé et résisté au changement de son environnement qui est parfois menassent, toutefois, cela nous pousse d'analyser le comportement des organisations labélisées RSE qui rencontre un réel déséquilibre en période de la pandémie Covid-19, de chercher une meilleure gestion pour maintenir leurs activités par l'apprentissage et la formation de son capital humain.

Une autre dimension observée de la compétence considérée comme une connaissance mobilisable par le salarié, tirée généralement de l'expérience professionnelle nécessaire à l'exercice d'une activité. Incite le chercheur d'avoir conscience que la notion de compétence émerge à des époques différentes, dans des champs scientifiques différents, et non pas seulement dans la sphère du travail et de l'entreprise.

Le but de s'intéresser à la formation dans des entreprises labélisées RSE sera donc l'occasion de s'intéresser au comportement des salariées dans des organismes qui ont vécu un changement de leurs structures causer par l'intégration et l'apprentissage de nouvelles règles, en plus de la perturbation causée par les diverses formes de crises, à travers des pratiques RSE qui se focalisent sur la formation du capital humain, de voir le résultat de la création des académies des entreprises et la création des sassements santé dans une architecture rapprochée qu'on remarque dans toutes les entreprises labélisées, voir aussi comment le contenu des plans de formation est-il répercuté sur les résultats des processus d'évaluation et de bilan individuel des compétences, ces pratiques qui aident les entreprises en général à mieux gérer leurs ressources humaines, malgré le manque d'information vu le faible nombre d'études sur la performance par la formation du capital humain dans des entreprises qui ont opté pour la mise en œuvre d'une démarche RSE, comme il confirme cela El Mazoudi et al (2016) qui trouvent que la compréhension de la RSE et de son opérationnalisation est encore dans un stade embryonnaire.

En plus du rôle faible des ONG et des associations ou d'organisations de la société civile qui est passé à presque 100.000 associations en 2015, selon le HCP leur effet sur la diffusion de la RSE n'est pas vérifié. D'où l'importance d'une analyse par une batterie de question qui aborde des items sur la formation et les actions RSE mener par l'entreprise qui sera capable d'explorer si les cursus de formation permettent de renforcer l'engagement des collaborateurs. La littérature met en avant le rôle essentiel des formations dans l'adaptation des collaborateurs aux changements organisationnels, notamment en période de crise. Plusieurs études empiriques ont démontré les bénéfices de ces formations, tant pour les employés que pour les entreprises.

Les formations permettent de développer les compétences et la flexibilité cognitive des collaborateurs, facilitant ainsi leur capacité à s'adapter aux changements Kuntz et al. (2016, 2017). De plus, les entreprises socialement responsables (RSE) qui investissent davantage dans la formation de leurs employés pendant les crises affichent de meilleures performances organisationnelles Orlitzky et al. (2003) et Flammer & Luo (2017). Les formations, en particulier celles axées sur la RSE, favorisent également le sentiment d'appartenance, la reconnaissance et le bien-être psychologique des collaborateurs Jones & Rupp (2018).

Au niveau spécifique du contexte marocain, les études montrent que les cadres considèrent les formations comme essentielles pour s'adapter aux crises Adil & Bensaid (2018) et que les entreprises déploient des formations ciblées pour permettre l'adaptation de leurs collaborateurs en période de crise Oubaha & Lakhmouri (2020). Par ailleurs, les entreprises marocaines les plus engagées en RSE investissent davantage dans la formation de leurs collaborateurs pendant les crises, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et de reconnaissance Akesbi & Benazzi (2012).

2.1. Contexte

L'intégration volontaire des préoccupations sociétales et environnementales par les entreprises met en évidence une réponse au respect des droits de l'homme au niveau organisationnel. D'une part, cela s'inscrit dans une perspective qui englobe les pratiques sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance mise en place par les entreprises labellisées RSE de la CGEM au Maroc. D'autre part, cela résulte d'une prise de conscience que le développement durable de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs et contributeurs, notamment en investissant dans le développement des compétences de son capital humain afin d'accroître sa productivité.

Au Maroc, les entreprises ont pris conscience de l'importance de l'adoption volontaire du label RSE, qui englobe de vastes perspectives impliquant diverses parties prenantes telles que les employés, les clients et la communauté. L'intervention de l'État dans l'encouragement des entreprises à adopter le label RSE s'est traduite par l'extension du système de protection sociale, de l'éducation et des efforts de lutte contre la pauvreté, en tant qu'actions complémentaires au rôle de l'entreprise dans la vie sociale des employés. Les pratiques de RSE adoptées par les entreprises au Maroc, tout comme dans d'autres pays africains, sont influencées par les grandes entreprises multinationales (Visser, 2008).

2.2. Hypothèses et question de la recherche

En effet, les organisations attachent une grande importance à leur image et à la préservation de la confiance, en s'appuyant sur une théorie de la communication de crise développée principalement dans les entreprises du secteur privé. Lorsqu'il n'y a pas d'accent mis sur la formation en situation d'urgence, une gestion efficace de la crise ne permet pas de réduire ses effets négatifs. Il est donc essentiel de concevoir et d'imaginer la meilleure stratégie pour réagir et intervenir, en faisant les choix appropriés pour faire face à la crise et réussir le processus de rétablissement organisationnel dans l'après-crise. Cela se concrétise par la

recherche d'une planification pratique de la formation et de stratégies de crise, généralement mise en œuvre en respectant un cadre standard.

Afin de comprendre le rôle de la formation et la communication comme une forme de résilience organisationnelle en période de crise dans les organisations labélisées de la CGEM nous allons répondre à la problématique suivante : *Quel fut l'impact de la formation sur les collaborateurs des organisations labélisées RSE durant la pandémie de Covid-19 ?*

Une organisation labellisée RSE peut mettre en place une stratégie de formation qui favorise l'apprentissage organisationnel et renforce le capital humain. Cela peut se faire par le biais de formations axées sur le développement des compétences, l'acquisition de connaissances liées à la RSE, la sensibilisation à l'importance de la durabilité, et en encourageant une culture d'apprentissage continu au sein de l'organisation.

L'hypothèse qui peut être tirée de ce qui précède stipule que :

Dans les organisations labellisées RSE, la stratégie de formation influe positivement sur le rendement du capital humain, en favorisant un apprentissage organisationnel qui enrichit les connaissances individuelles des employés.

La stratégie de formation a un impact sur le rendement du capital humain dans des organisations labellisées RSE, qui cherchent à s'inscrire dans la perspective d'une rationalité structurelle pensée par Max Weber, qui implique que les actions individuelles sont influencées par les structures sociales et institutionnelles et considéré comme un apprentissage organisationnel susceptible de se répercuter sur les connaissances individuelles.

Cette recherche vise à explorer les hypothèses concernant les entreprises engagées dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), supposément sujettes à des changements structurels. L'objectif est d'appréhender la complexité de la motivation au travail, qui constitue un élément clé de la performance de l'entreprise. L'analyse sera réalisée en décomposant la motivation selon plusieurs typologies. Certains individus peuvent être motivés par la survie, considérant la formation comme une résistance face à la concurrence pour accéder à un emploi mieux rémunéré, ce qui exige une grande efficacité et détermination. D'autres peuvent être motivés de manière instrumentale, cherchant à acquérir de nouvelles compétences techniques qu'ils pourront réutiliser dans leurs tâches professionnelles. Il est également important de prendre en compte le salaire, car selon Taylor, "l'argent est la seule motivation pour un tel travail". La rémunération constitue une source de motivation pour les travailleurs et est liée à la performance des employés par rapport au temps nécessaire pour accomplir une tâche, ce qui définit le niveau de performance d'une entreprise par rapport à une autre.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Modèle de recherche

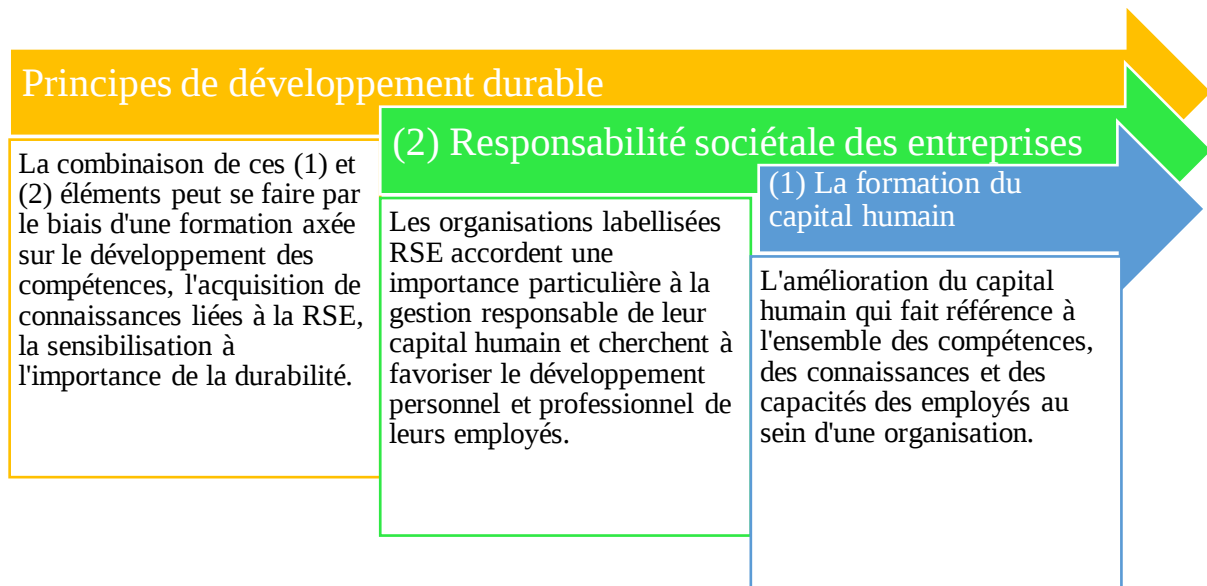
Les différentes perceptions d'un groupe d'individus peuvent contenir de l'information exploitable par les chercheurs et permettre le teste de lien de causalité entre les interrogations, pour les auteurs Ghiglione et Matalon (1998), l'enquête se définit comme « méthode interrogative », ils pensent que « Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation ». Les réponses individuelles de l'enquête tendent à devenir plus générales et les perceptions individuelles de personnes informent sur des perceptions de groupe plus large de personnes.

Dans le but de compléter notre questionnaire, on a procédé à des entretiens avec les salariées qui occupent différents postes et chargés de différentes tâches de gestion des ressources humaines et managements des compétences en plus d'autres responsabilités financières et managériales de leurs organismes. Cela nous a permis de compléter la traduction des

hypothèses de recherche et de structurer les interrogations du discours en face des différents interlocuteurs et de recenser les grands thèmes principaux et d'inscrire cette enquête dans un cadre participatif par l'introduction des questions ouvertes.

La formulation des questions est donc une étape importante, voir même cruciale de l'enquête, les blocs de questions sont liés et ils suivent un ordre logique, le degré d'ouverture des questions varie entre des questions fermes qui acceptent une dichotomie de réponse par (Oui/Non) et d'autres qui utilisent un large choix de réponses nominal ou ordinal.

Figure 1: Modèle de recherche.



Source : Fait par les auteurs

L'objectif de cette étude sera donc d'analyser le comportement des salariés au sein d'entreprises labellisées RSE, qui ont subi des changements structurels liés à l'intégration et à l'apprentissage de nouvelles pratiques RSE axées sur la formation du capital humain. Nous examinerons les effets de la mise en place d'académies d'entreprise et de centres de formation, présents dans toutes les entreprises labellisées. Il sera également intéressant d'étudier comment le contenu des programmes de formation se traduit dans les résultats des évaluations et des bilans individuels de compétences. Ces pratiques contribuent à une meilleure gestion des ressources humaines dans l'ensemble des entreprises, bien que le manque d'informations dû au faible nombre d'études sur la performance liée à la formation du capital humain dans les entreprises ayant mis en œuvre une démarche RSE constitue une limite.

3.2. Échantillon ou terrain de l'étude et description

La constitution d'une base donnée sur le sujet de l'investissement en formation dans les entreprises marocaines comme facteur de performance, nous a ouvert la voie vers une exploration à travers un questionnaire auprès des salariées des entreprises choisies (17 entreprises), une batterie de questions à étai mobiliser dans le but de cerner le sujet de recherche.

3.2.1. Méthodologie de recueil des données : enquête par questionnaire

Des entretiens ont été menés auprès des salariés pour enrichir notre questionnaire, ainsi que pour nous permettre de voir comment est-ce que les satisfactions individuelles peuvent impacté la performance des entreprises labélisées RSE, par le questionnement sur l'évolution

la promotion au travail et la sécurité de l'emploi, pour pouvoir évalué par la suite l'encouragement de ces entreprises à la formation des salariés, en même temps le choix d'investissement en éducation pour un gain futur de la part des salariés en intégrant le système d'éducation formelle. D'ores et déjà le but c'est de parvenir à rassembler des informations sur les conditions d'opérationnalité d'une telle pratique dans les entreprises ciblées.

3.2.2. Le contenu de l'enquête par questionnaire

Cette partie fera l'objet d'une explication détaillée de chacune des questions de cette enquête par questionnaire réalisée pour le recueil de données sur le terrain. Cette enquête est composée de plusieurs questions sur les différentes thématiques à traiter et distinguée par des blocs de question liés, classés dans des thèmes comme nous pouvons le voir ci-dessous :

Tableau 1 : Thématiques du questionnaire auprès des entreprises labélisées

Thème I Questions d'ordre personnel et organisationnel
- Informations personnelles : (Sexe ; situation matrimoniale ; tranche d'âge ; nombre d'années d'études ; votre diplôme ; ancienneté...) - Nom de l'entreprise :
Thème II Question sur la motivation
- Vous envisagez la formation continue comme un moyen... [D'obtenir un salaire plus élevé] ; [D'accéder à une promotion] - Avez-vous le sentiment que votre entreprise mène des actions dans une perspective RSE dans les objectifs suivants : [Adhésion, motivation des employés]
Thème III Questions sur la compétence selon Philippe Zarifian
- Modèle 1 : Compétence = Nbr d'années d'étude + L'expérience au travail - Modèle 2 : Compétences situationnelles
Modèle 1 : (Nombre d'années d'études ; le diplôme avant et après l'intégration de l'entreprise ; L'ancienneté dans l'établissement et hors de l'établissement)
Modèle 2 : Vous envisagez la formation continue comme un moyen ([D'accroître vos compétences au bénéfice de l'entreprise] ; [D'accéder aux dernières connaissances concernant votre domaine de travail] ; [De s'adapter aux changements et évolutions du marché]...)
Thème IV Question sur la collaboration et la coopération des membres de l'équipe
Vous envisagez la formation continue comme un moyen... [De permettre une ouverture d'esprit envers les membres de votre équipe] ; [De développer des savoir-faire ou des savoir-être qui pourraient vous servir dans un autre poste] ;
Thème V Actions inclusives et participatives des salariées
- Pensez-vous que la stratégie RSE de l'entreprise intervient également dans le management d'équipe ? - À quelle fréquence participez-vous aux actions sociales et environnementales réalisées par votre entreprise ? - Les besoins en formation continue sont-ils abordés spécifiquement au cours de votre entretien annuel d'évaluation ou dans les échanges avec votre manager ?
Thème VI Partenariat et alliances stratégiques de l'entreprise
- Partenariat avec OFPPT ou ANAPEC ? - Partenariat avec des établissements d'enseignement ou organismes de formations ?
Thème VII Engagement sociétal et environnemental de l'entreprise
- Participation à des projets de réinsertion professionnelle de publics en difficulté ? - Avez-vous le sentiment que votre entreprise mène des actions dans une perspective RSE dans les objectifs suivants : [Respect de l'homme ou de l'environnement] ; [Continuer à contribuer positivement à la société en temps de crise du coronavirus]

Source : Réalisé par les auteurs

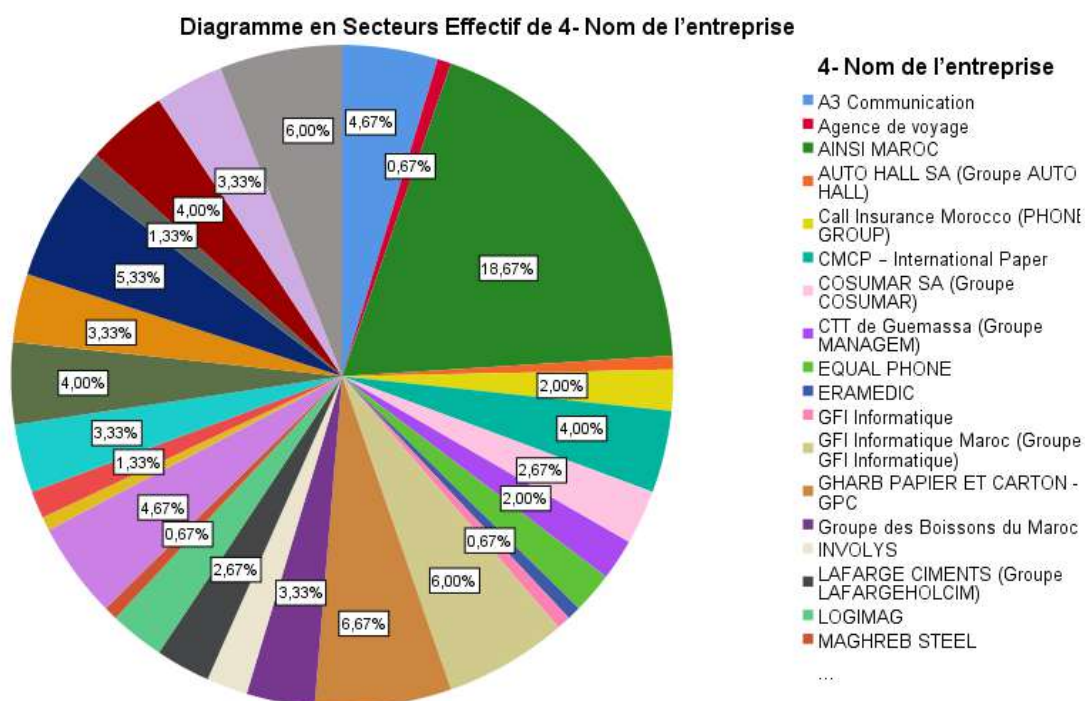
4. Présentation et discussion des résultats de la recherche

4.1. Résultats descriptifs

Pour rendre possible la démarche exploratoire qui rend compte de la performance à travers l'investissement dans la formation aux entreprises marocaines, suite à cette exploration, il a été judicieux de réaliser une enquête répartie en plusieurs thématiques en phase avec les hypothèses et qui tentent de porter réponse aux questions de recherche, en suivant l'exploration des études précédentes.

Une première identification de la population cible était possible à travers le portail de la CGEM, qui liste l'ensemble des entreprises labélisées RSE, les personnes interrogées et des membres de la CGEM ont aussi été utiles, ils se sont portés volontaires pour me donner des contacts des salariées de ces entreprises, une autre partie de l'identification des acteurs s'est faite par réseau relationnel et notamment par le « bouche à oreille ». L'échantillon se compose donc principalement de personnes dont les entreprises suivantes :

Figure 2 : Répartition par entreprise des personnes interrogées dans le cadre de l'étude exploratoire



Source : fait par auteurs

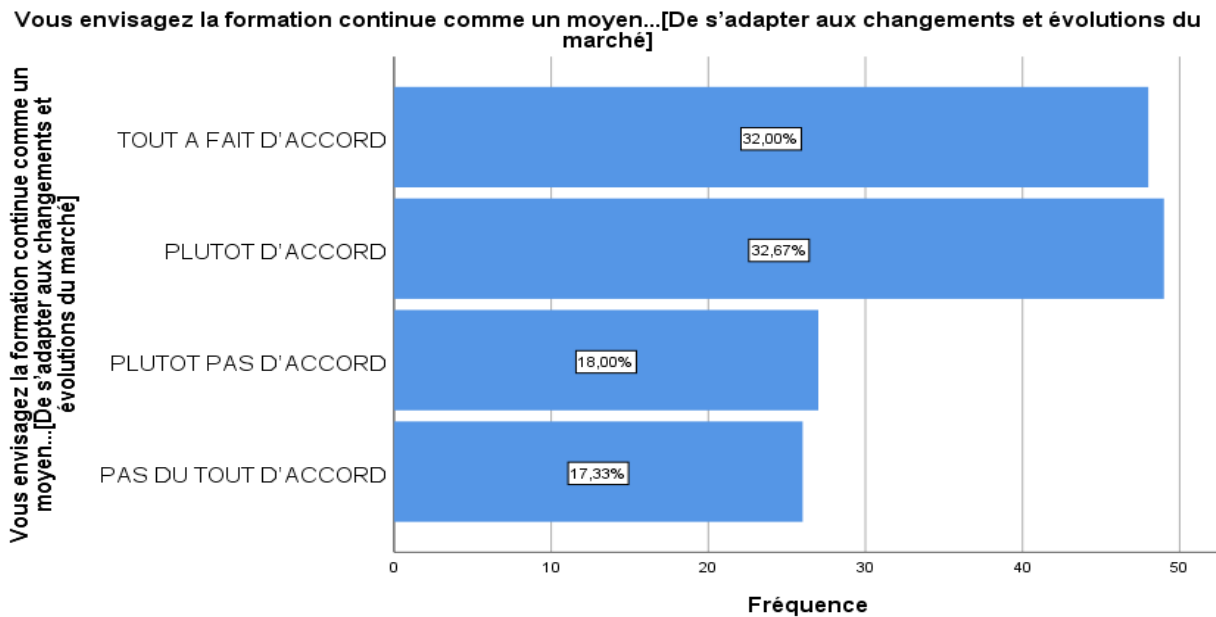
4.2. Résultats

• Adaptation aux changements et évolutions du marché de travail :

La question sur le degré de satisfaction des salariées par rapport à la résistance au changement par l'apprentissage de nouvelles règles affiche un accord majoritaire de 32 % des répondants qui sont « TOUT A FAIT D'ACCORD » et 32,67 % « PLUTOT D'ACCORD ».

Ces résultats nous donnent l'idée de vouloir explorer le degré de satisfaction par rapport au niveau de qualification à travers un croisement de la question [De s'adapter aux changements et évolutions du marché de travail] et [Votre dernier diplôme].

Figure 3 : Résultats SPSS



Source : Fait par nos soins

L'interprétation du teste d'analyse factorielle des correspondances AFC nous a permis de rejeter l'idée développée par (S. Guerrero et Sire, 1999, p. 3) qui stipule la résistance des salariées non qualifiées à l'apprentissage et la formation de nouvelles connaissances, comme il est démontré sur le tableau du teste de khi-carré en dessous, la probabilité dépasse largement le seuil de 0,05 % ceci dit qu'on rejette l'hypothèse d'existence de lien entre les caractères étudiés, donc la résistance à la formation et l'apprentissage dans les entreprises labélisées RSE au Maroc n'est pas liée au niveau de qualification.

Tableau 2 : Tableau croisé du dernier diplôme

Tests du khi-carré			Signification asymptotique (bilatérale)
	Valeur	ddl	
khi-carré de Pearson	11,146 ^a	15	,742
Rapport de vraisemblance	11,238	15	,736
N d'observations valides	150		

a. 10 cellules (41,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,08.

Question : Vous envisagez la formation continue comme un moyen...[De s'adapter aux changements et évolutions du marché]

Source : Fait par nos soins

• Les actions menées par les entreprises dans une perspective RSE :

Dans le contexte national, les travaux de Malki (2010) sur la mesure de l'engagement RSE des entreprises marocaines dans une perspective PSE (Performance Sociétale de l'Entreprise) peuvent être mesurés selon quatre dimensions de la RSE, comme l'auteur l'a souligné dans son étude. Les résultats indiquent un niveau moyen de relation avec les employés, tandis que les autres niveaux de relations avec la communauté, le territoire et la protection de l'environnement sont très bas. Cela nous amène à chercher à expliquer l'intensité de l'impact des actions menées par ces entreprises labélisées RSE, ainsi que la participation des employés à ces actions, sur la performance des salariés et de l'entreprise.

Le fort niveau de satisfaction des salariés à l'égard des stratégies d'actions en matière de RSE est confirmé par les pourcentages des répondants, qui se sont élevés à 39,3% pour "TRÈS SATISFAITS" et 46% pour "SATISFAITS", soit un pourcentage cumulé proche de 85%. Ces chiffres témoignent d'une forte intégration des employés au sein des entreprises étudiées, comme détaillé dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 3 : Résultats SPSS

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	PAS DU TOUT SATISFAIT	3	2,0	2,0
	PEU SATISFAIT	19	12,7	14,7
	SATISFAIT	69	46,0	60,7
	TRES SATISFAIT	59	39,3	100,0
	Total	150	100,0	

Question : Avez-vous le sentiment que votre entreprise mène des actions dans une perspective RSE dans les objectifs suivants : [Adhésion, motivation des employés]

Source : fait par nos soins sous SPSS

Il était important de croiser les deux questions dans les tableaux ci-dessous pour comprendre l'impact de la politique RSE sur la performance des entreprises étudiées. Le croisement entre les actions menées par l'entreprise pour favoriser l'adhésion et la motivation des employés ainsi que le gain horaire reflète le niveau d'engagement des salariés dans le respect de l'environnement et de la société. Les actions de l'entreprise en faveur de la communauté représentent également une source de performance sociale qui motive les employés. Cela s'explique par la forte corrélation entre le gain des salariés et leur niveau de satisfaction à l'égard de l'engagement des managers et décideurs qui considèrent la RSE comme une priorité et un facteur décisif pour la performance économique. Contrairement à ce qui a été constaté par Malki (2010), le facteur de capital humain dans son ensemble ne semble pas exercer une influence significative sur la performance des entreprises marocaines.

Tableau 4 : Tableau croisé 10- Gain horaire

Tests du khi-carré			Signification asymptotique (bilatérale)
	Valeur	ddl	
khi-carré de Pearson	24,544 ^a	12	,017
Rapport de vraisemblance	25,751	12	,012
N d'observations valides	150		

a. 11 cellules (55,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

* Avez-vous le sentiment que votre entreprise mène des actions dans une perspective RSE dans les objectifs suivants : [Adhésion, motivation des employés]

Source : fait par nos soins sous SPSS

4.3. Discussion des résultats

Nous avons essayé d'analyser le lien entre l'éducation et la productivité individuelle dans les entreprises labellisées RSE, comme un élargissement de l'intervention de l'État pour évaluer l'efficacité de la CGEM et de connaître le rôle de la stratégie responsable et sociale des entreprises dans l'encouragement et la motivation des salariés.

Nous avons cherché à expliquer l'impact des actions menées par les entreprises labellisées RSE et la participation des employés à ces actions sur la performance des salariés et de l'entreprise :

D'après les résultats de l'étude, nous remarquons une forte corrélation entre le degré d'engagement social de l'entreprise par les actions menées pour impliquer et motiver les employés, à travers une homogénéisation des actions et de leurs structures, qui respectent les

standards des normes et des exigences légales, réglementaires ou normatives. Cela profite à la réalisation personnelle des salariés qui aspirent à une vie professionnelle épanouissante et riche.

La contribution du nombre d'années d'études est plus importante que celle des autres caractéristiques. L'accumulation d'années d'études semble avoir un fort impact sur le salaire, représenté par la variable "gain horaire", qui a tendance à être plus élevé si l'individu a passé plus d'années à étudier.

Selon l'approche de l'expérience, qui se résume à la maîtrise des pratiques d'une activité, ainsi que la seconde notion relative à l'ensemble des connaissances acquises par le travail collectif qui s'améliore par le transfert et le renouvellement, semble avoir moins d'effet sur le gain horaire en tant qu'indicateur de performance au travail.

L'étude de l'environnement de travail ainsi que des contraintes situationnelles est considérée comme un facteur pouvant influencer la performance en milieu professionnel. P. Zarifian (1996) la considère comme un enjeu de la compétence au travail. Cette analyse révèle qu'une grande majorité des salariés envisagent la formation continue comme un moyen d'accroître leurs compétences au bénéfice de l'entreprise, afin de s'adapter aux changements et à l'évolution du marché de l'emploi.

L'observation des actions inclusives et participatives de la part des entreprises en matière de salaires et d'engagement en faveur de la promotion des intérêts de la société et d'une reprise durable et inclusive montre que cela se fait en interne. La confirmation majoritaire des salariés est obtenue par leur intégration dans l'identification des besoins, ce qui constitue une condition nécessaire pour garantir leur participation à des formations. D'autres éléments, tels que les capacités cognitives acquises avant le départ en formation, ont également une influence sur la performance du participant.

Dans les entreprises étudiées, le positionnement stratégique de la politique de gestion des ressources humaines met l'élaboration de contrats de partenariat avec différents acteurs (tels que l'OFPPT ou l'ANAPEC, des établissements d'enseignement ou des organismes de formation) parmi les priorités. Cela permet de les impliquer dans une démarche de recensement des principales difficultés et contraintes qui ralentissent la généralisation de la formation et d'autres outils de performance.

La variable "Gain horaire" ainsi que la participation des salariés aux activités de protection du territoire et de l'environnement ont un impact sur la performance individuelle des employés. En effet, une corrélation positive entre ces deux variables a été observée, ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle les actions sociétales et environnementales de l'entreprise ont un impact sur la performance, expliquée par une rémunération plus élevée des salariés.

L'étude empirique porte sur la contribution et le degré d'engagement des entreprises labellisées dans la gestion de la crise sanitaire COVID-19, à travers un ensemble d'actions visant à soutenir et accompagner les organisations et les citoyens. Les résultats révèlent une certaine satisfaction de la part des salariés quant aux mesures et stratégies RH mises en place pour faire face à la perte d'emplois, grâce à l'accélération de la transformation digitale. Cette dernière avait pour mission d'adapter les plateformes aux besoins du personnel travaillant à distance et de renforcer les formations en ligne.

À travers notre étude empirique, nous avons présenté les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises labellisées afin de déterminer l'impact de la stratégie de formation sur la motivation et la performance des salariés, en interaction avec les décisions des managers et la société dans laquelle l'entreprise évolue. Ces résultats reflètent les efforts déployés par les entreprises pour acquérir une posture sociale en cohérence avec la vision des parties prenantes. Nous avons ainsi cherché à justifier l'importance de la formation en tant que moyen stratégique et outil à disposition des managers dans une démarche RSE

visant à réaliser la performance, en équipant l'entreprise pour développer des stratégies et des comportements responsables.

5. Conclusion

En guise de conclusion, le degré de responsabilité sociale et l'intégration des capacités humaines sont d'importance dans des projets innovants, c'est un facteur clé à la réussite de l'entreprise, qui se rajoute au renforcement du système de rémunération reliant directement le salarier aux résultats de l'entreprise, par des primes de performance individuelle, en plus l'adhésion de l'entreprise aux standards des normes et exigences légales, réglementaires ou normatives est souvent au bénéfice de la réalisation personnelle envers des salariés qui leur assure une vie professionnelle riche et épanouissante.

L'analyse de la motivation à ce formé pour avoir une meilleure situation qui permet d'accroître le pouvoir d'achat dans les entreprises de l'étude, nous informe sur une forte envie d'accroître ces connaissances et ces capacités pour avoir un salaire plus élevé et l'accès à une promotion, ce qui porte aussi une réponse sur la satisfaction et une forme de reconnaissance des salariés en vers leurs entreprises dans les quelle ils souhaitent avoirs de la stabilité et une évolution de carrière, en plus la recherche des individus d'adhérer aux objectifs de l'entreprise.

Nous avons essayé d'expliquer l'intensité d'impact des actions menées par ces entreprises labélisées RSE et la participation des employées à ces actions sur la performance des salariés et de l'entreprise. Une forte liaison est révélée à l'étude de l'impact du degré d'engagement social de l'entreprise par les actions menées dans le but de l'adhésion et la motivation des employés, à travers une homogénéisation des actions et leurs structures qui adhèrent aux standards des normes et exigences légales, réglementaires ou normatives, au bénéfice de la réalisation personnelle envers des salariés qui aspirent à une vie professionnelle riche et épanouissante.

La description du modèle de la compétence est marquée par sa capacité d'être abordé selon plusieurs dimensions, de l'autonomie individuelle, la représentation qui met la compétence en fonction du nombre d'années d'étude en plus de l'expérience au travail, jugé par P. Zarifian (1999) comme vision qui n'est plus d'actualité. La contribution du nombre d'années d'études est plus importante que les autres caractères, l'accumulation des années d'étude semble avoir un fort impact sur le salaire représenté dans la variable gain horaire qui a tendance à être plus élevée si l'individu a passé plus d'années d'études. Le rapport de l'OCDE révèle l'existence d'une corrélation moins forte entre la compétence et l'emploi, par contre, la corrélation entre le niveau d'étude et l'emploi semble plus importante. Cet écart est expliqué par l'étendue et la diversité des compétences développées dans le cadre des systèmes d'éducation et de formation et sa capacité d'améliorer les capacités individuelles.

Références

- (1). Adil, M. S., & Bensaid, M. (2018). Corporate social responsibility and employee behavior: mediating role of organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 482-504.
- (2). Akesbi, A., & Benazzi, A. (2012). L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la motivation des salariés. *Revue de gestion et d'économie*, 10(4), 63-85.
- (3). Angrist, J. D., & Lavy, V. (1997). The Effect of a Change in Language of Instruction on the Returns to Schooling in Morocco. *Journal of Labor Economics*, 15(1, Part 2), S48 S76.

- (4). Arestoff, F. (2000). Taux de rendement de l'éducation sur le marché du travail d'un pays en développement. DIAL (développement et insertion internationale), Centre de recherche européen en économie du développement.(France), Paris-Dauphine.
- (5). Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of public economics*, 2(3), 193-216.
- (6). Becker, G. S. (1974). A theory of social interactions. *Journal of political economy*, 82(6), 1063-1093.
- (7). Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise.
- (8). Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.
- (9). Fayol, H. (1916). *Administration*. London: Pitman.
- (10). Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163-183.
- (11). Ghiglione R. et Matalon B. (1998), *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratique*, Paris, Armand Collin.
- (12). 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.
- (13). Heckman, J., & Polachek, S. (1974). Empirical evidence on the functional form of the earnings-schooling relationship. *Journal of the American Statistical association*, 69(346), 350-354.
- (14). Hierry Libaert, *La Communication de Crise, Les Topos*, Dunod, Paris 2001, p. 9
- (15). Jones, D. A., & Rupp, D. E. (2018). Social responsibility in and of corporations: The role of organizational psychology. *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives*, 333-370.
- (16). Kane (1992) competence—Recherche Google. (s. d.).
- (17). Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- (18). Kuntz, J., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242.
- (19). Meignant, A. (1986). *La formation: atout stratégique pour l'entreprise*. Les Éd. d'organisation.
- (20). Moussa, D., Wade, M. E. B., Astou, M. F. N., & Mbaye, M. (2023). La Performance Sociétale des Entreprises: Donna Wood (1991, 2010) revisitée au Sénégal. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(2).
- (21). Nkakene Molou, L., & Mbouna, M. N. (2018). L'évolution de la RSE d'une entreprise forestière en Afrique-Les résultats d'une analyse lexicométrique. *Entreprise & Société*, 2018(3), 137-162.
- (22). Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- (23). Oubaha, A., & Lakhmouri, A. (2020). Le rôle de la responsabilité sociale d'entreprise dans la motivation au travail: cas des entreprises labellisées ISR au Maroc. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, (2), 112-133.
- (24). Zarifian, P. (2001). Le modèle de la compétence. *Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions* (p. 109). Editions Liaisons.